全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信 1958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大逆转

大败局之后的复活密码

陈润◎著

史玉柱：请「巨人」为失败者作证／胡志标：以命运祭奠时代的标王／何伯权：从出局者到投资人／孙宏斌：上市迷途中的偏执狂／李东生：十年跨国重生路／吴炳新：继续百年企业的足迹／仰融：用资本造车的中国梦／张树新：把自己经营成功也是一种成功／王志东：点击早已发生的未来

浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP
浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费

：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大逆转

大败局之后的复活密码

陈润◎著

浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP
浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开
理想藏书55188

图书在版编目(CIP)数据

大逆转：大败局之后的复活密码/陈润著. —杭州：浙江人民出版社，2011.1

ISBN 978-7-213-04432-8

Ⅰ. ①大… Ⅱ. ①陈… Ⅲ. ①企业家—生平事迹—中国 Ⅳ. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 255234 号

书　　名	**大　逆　转** ——大败局之后的复活密码
作　　者	陈　润　著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路 347 号 市场部电话：(0571)85061682　85176516
集团网址	浙江出版联合集团 http://www.zjcb.com
责任编辑	虞文军
责任校对	戴文英　杨　帆
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印　　刷	浙江新华印刷技术有限公司
开　　本	710×1000 毫米　1/16
印　　张	14.75
字　　数	22 万
插　　页	2
版　　次	2011 年 1 月第 1 版・第 1 次印刷
书　　号	**ISBN 978-7-213-04432-8**
定　　价	32.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



推荐序一

于失败处见真知

朱雪尘

2001 年，史玉柱从已成为烂尾楼的巨人大厦消失，手持楼花的追债者怒气冲天地齐聚珠海，声讨这个临阵脱逃的“大骗子”；胡志标身陷囹圄，他因多项罪名一审被判处有期徒刑 20 年，罚款 65 万元，“爱多”改嫁他人；何伯权含泪挥别乐百氏，与达能闪电联姻结下的苦果尚能舍命吞咽，可艰辛创业 12 年饱含的情感根本无法割舍；在创办顺驰的第七个年头，孙宏斌出狱，他如脱缰的野马一路狂奔，而失败的阴霾正悄然集结；笃定走国际化道路的李东生在越南小试牛刀后踌躇满志，从此迈入长达 10 年的自我救赎之路；吴炳新“常德事件”的官司终于翻案了，可企业却早已土崩瓦解，“三株神话”在叹息中破灭；王志东将新浪成功上市后却被无情地抛弃，“创业者与资本的冲突”由此引发巨大的争议……

10 年之前，浙江人民出版社隆重出版了吴晓波的《大败局》，一时间洛阳纸贵，人们争相传阅，透过企业家们的失败悲剧不难体悟到：从叱咤风云到败走麦城，只有一步之遥；从屹然崛起到骤然轰塌，只在朝夕之间；从兴盛一方到生死相隔，不过闭眼之瞬……地位和权势、声誉和财富转瞬间灰飞烟灭，让人在扼腕叹息之后，继而陷入沉思：这些企业家忽略了什么？违背了什么？触犯了什么？又轻信了什么？居然“倒霉”到倾家荡产、声败名裂的地步？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2010年年底，浙江人民出版社又推出了《大逆转》，讲述当年失败者东山再起的心路历程，实属难得。10年，一个新生儿可以从咿呀学语成长为一个具有独立意识的儿童；一个少年可以在懵懂和莽撞中消磨掉曾经的稚气和幻想；一个中年人可以在饱经沧桑中体悟人生的真正价值。对于曾经失败过的企业家而言，10年足以洗掉铅华，返璞归真，参透取舍之道，探寻出商业经营中最本质、最原始的东西。

本书选取的9位著名企业家，虽然在2001年处境各异，却都无可争辩地成为新世纪的落寞者和失败者。通过在10年重生道路上的精彩呈现，我们不仅能找到他们今天东山再起的原因，更能体会到其中的奋斗与拼搏、坚守与执著，这正是当今时代迫切需要的精神品质。

一时的成功改变不了一个人的性格和处世方式，却能为他带来千载难逢的机遇；一时的失败也不会成为一个人的历史终结，却能磨砺他的意志和生命力。人们在某个时间点上看到的，通常是一个人的某个侧面，只有将时间的距离拉长，才能在沉浮跌宕、百转千回的人生历程中，读懂他的抉择与坚持。10年并不算短，尤其对于企业家而言，或许意味着人生的全部。

长期以来，企业管理都是一件辛苦而费心之事，企业越大，企业家越难，正所谓“打江山易，守江山难”。比尔·盖茨就常常告诫员工：微软离破产永远只有18个月。企业越大死得越快，所以越要谨小慎微，如履薄冰。摊子越铺越大，渴望有好归宿的员工越聚越多，于是有人干脆把企业卖掉，而有人压根儿就不想做大，始终把企业放在自己能驾驭和掌控的境地。但是更多的人选择前行，选择一往无前！

对于持后一种态度的大多数人来说，恐怕每天都会面临“怎样才能不倒霉”的困扰和担忧。而本书通过案例分析和细节重现，原原本本地告诉读者“为什么这么倒霉”的原因，并呈现出多种远离“倒霉”的健康机制和发展路径。

与严肃的企业管理理论相比，这些直达企业管理深处的解析也许能让创业者和企业家收益更多。

（朱雪尘，《英才》杂志执行主编，《资本奴役全人类》作者）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



推荐序二

攀登是登山者永恒的姿态

胡　泳

透过战争与和平轮番上演的商业生态，看惯兴亡与沉浮贯穿始终的企业史传，人们不难洞悉这样一则真理：那些成功企业都具有类似的优秀品质和制胜法则，可失败企业的悲剧根源却千差万别，五花八门。然而，进入2000年之后，迅猛发展的中国经济和全球竞争的商业氛围让机遇和困境变得扑朔迷离，令成功和失败不再泾渭分明，没有人能够准确在英雄和败寇间划清界限，除非他甘心彻底归隐，放弃游戏。

由此，我想起几年前和一帮朋友一起爬山的经历，眼看就快到山顶了，就差那么最后几步，我却气若游丝、寸步难行，朋友用酷爱登山的万科董事长王石的一句名言嘲笑我：拒绝攀登，就只能做一个仰望者。

这句话一针见血地道出了登山与经营企业的共性：登山是一项勇敢者的游戏，也许是最能体现人之本性的一种运动、一项修炼。登山者必须有热情、有目标，只要你相信所做的事情是有意义的，就能战胜恐惧与疲惫，把攀登进行到底。而管理者的基本目标是最大程度地发挥人的潜力，帮助他们点燃灵魂深处的火焰，从而推动经营事业的前进。真正的企业领导人不会被失败所吓倒，他们勇敢面对困境与内心的软弱和挣扎，为实现既定的目标努力奋斗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王石的话，显然不只是代表了一名登山者的内心感受，而是抒发了一种登山与管理的双重体悟。登山靠的不是百米冲刺的速度，而是保持节奏的能力，即便这个节奏是每走一步要停下来喘五口气。这种对节奏的掌握使你更有可能保持体力，从而去应对不可预见的挑战，也更有助于你在最后关头实现当初立下的登顶志向。中国有句俗话，叫做“行百里者半九十”，意思是说百里之路走了 90 里才算一半，因为最后 10 里路的艰难和重要程度堪与前 90 里相当。其实这句话还可以稍作改动，变成“行百里者半九十五”，尤言最后百分之五路程的艰苦和重要。

在《大逆转》这本书中，作者陈润收集并梳理了中国企业界 9 位著名失败者涅槃重生的故事，从中分析得出的经营智慧和成功品质，完全可以用登山的独特体验——复盘。10 年前，这批登山者或因节奏过快，或体质羸弱，或方法错误，在离山顶距离不一的地方跌倒，有人头破血流，有人伤筋动骨，还有人坠入万丈深渊侥幸逃生。不过，最后他们都不约而同地选择——擦干血迹，重新站立，没有一个人做仰望者。如今，有人爬到 95 里处，有的已完成 99 里路程，甚至有人已然登顶，但在公众心目中，他们都属于同一类人：英雄。从跌倒后再爬起来的那一刻起，一直都是。

毋庸置疑的是，矗立在他们面前的这条山路比当年更泥泞湿滑，更陡峭险峻，更荆棘密布，依然要面临雪虐风吹，忍受饥寒交迫。在大多数时候，生死只在脑海的一念之间，而成败在于脚下的毫厘之差。与 10 年前相比，他们过得并不轻松，甚至变得惶恐而谨慎，那是因为对死亡的敬畏和对活着的渴望都将生命的意义不断放大。不过，他们的攀登对山底下跃跃欲试的探险者和半途踌躇的仰望者而言，精神鼓动力远大于 10 年之前。这种坚忍和不屈让后来者始终满怀这样一种希望——“如果我足够努力，也可以像他们那样登上顶峰”。

在这里，我必须提醒所有东山再起者两句话：失败是失败者的动力，成功是成功者的障碍。而作为一名真正的登山者，攀登应该是一种永恒不变的姿态，不管是成功还是失败。

（胡泳，北京大学新闻与传播学院副教授，知名记者和畅销书作家）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



推荐序三

给成功者以严苛　给失败者以宽容

张小平

失望与希望、悲观与乐观、跌倒与爬起、毁灭与重生，一直是人类社会永远歌咏不止的命运主题曲。

在希腊神话中，心机乖巧的西西弗斯为了让自己的城邦得到一条四季常流的河川，于是向河神伊索普斯泄露了主神宙斯的秘密。最后，西西弗斯受到了严厉的惩罚——他每天要把一块沉重的大石头推到非常陡的山上，然后再眼看着这块大石头滚到山脚下面去。

在印度佛教经典《天龙八部》中，有一种叫迦喽罗的超级大鸟，每过 500 年，便要背负着积累于人世间的所有仇恨恶怨，投身于熊熊烈火中自焚，以肉体的巨大创伤来换得崭新的涅槃重生。

在中国神话著作《山海经・海内经》中，鲧为了阻挡滔天的洪水，偷了天帝的息壤，但洪水并没有被成功地阻止。天帝一怒之下，命令祝融杀死了鲧。鲧死后三年仍然没有腐烂，拿刀剖开他的肚子，从里面生出了禹。禹在总结上一代治水经验教训的基础上，终于用疏导的方法治服了洪水。后世的人们正是根据“失败的鲧生出了成功的禹”这则神话，衍生出了“失败乃成功之母”这句成语……

从所处环境的艰难程度以及自身不屈不挠的精神而言，企业家们无疑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是现代版的西西弗斯、迦喽罗和鲧，他们不得不经常面对失败，并要勇敢地从失败的泥泞中爬起来。

从某种程度上而言，一部企业史就是一部失败的历史。在长年研究中国企业案例后，财经作家吴晓波得出了这样一条结论："对于一部企业史来说，接连不断的企业失败案例是一条最重要的主线。"

作为一个群体而言，中国改革开放初期开始创业的这一代企业家们，脸颊上几乎都被岁月的风霜蚀刻下"悲情"两个沉重的大字。

有人统计，1988 年评出的首届 20 位"全国优秀企业家"中，有 6 人因违规违纪被免职、停职或被迫辞职，还有 1 人畏罪叛逃，其他的也都光华散尽，目前仍在原企业任职的仅有 4 人。

中国社科院曾经作过一个统计：中国著名企业家的犯罪率在世界各主要经济体中是最高的。对 30 多年改革开放历史，我们略加梳理，便会列出一份长长的"失败者"名单——步鑫生、禹作敏、褚时健、牟其中、仰融、唐万新、孙大午、戴国芳、郑俊怀、赵新先、顾雏军、黄宏生、龚家龙……

这是一个淘汰率太高的群体，悲情常常伴随着他们。这也充分折射出中国企业家的生存环境之恶劣，的确令所有企业家对出名有一种莫名其妙的焦虑感——成就越显赫，失败就越羞耻。那种等待蒙受耻辱的焦虑感，以及为此不断与命运拼搏的挣扎感，使他们的生活内容充实，却也充满了痛苦。

他们都有着惊人相似的命运轨迹：以传奇色彩崛起于混沌草莽之中；凭个人能力和对时机的把握达到事业的巅峰；又因步伐太过于超前或滞后，一时没有踏准时代的节奏，便在转瞬间被抛入了失意甚至失败之中而无法"超生"……

"问君何故陷囹圄？怜君何事到天涯！"

以成王败寇的眼光来看待他们，显然是一种弱智或粗暴的偏见，因为这种失败背后，既有个性缺陷的因素，也有对市场规律的忽视，更有体制陷阱所导致的"人仰马翻"。

此中，有些人也许会被永远钉在历史的耻辱柱上，有些人却一直有着截然不同的争议和评语，有些人受到了当时社会的谴责和法律的制约，但在 10 年、20 年或 30 年后，又有了新的解读方式。

一片混沌之中，这些"孤胆英雄"式的企业家们在当时的很多"肆意妄为"之举，有其一定的积极意义：他们对当时法律和政策底线的试探和触犯，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在客观上拓展了他们的商业空间；他们坠落时的惊呼声，也为后来者标明了前进道路上的暗礁所在。

财经作家吴晓波如此评价这个群体："他们的失败，是一件让人遗憾但并不可耻的事情，因为这些失败往往伴随着伟大的创新和冒险。从某种意义上来说，正是燃烧在企业家内心的那股不甘平庸的勃勃野心，在一次次颠覆着陈旧的秩序，掀起商业上的巨浪与革命。"

对于企业家而言，失败只是华彩篇章中一个微不足道的逗号而已。财经作家陈润在他的新书《大逆转》中，就写了这样一群不甘心失败、再战商业江湖，又重新获得人生辉煌的企业家群体。从书中对这些案例的分析总结，我们可以看见那些历经惨败却又从地上爬起来的企业家们所普遍具有的特质，那就是：狂野的梦想、粗壮的神经、冷静的反思以及缜密的计划。

比如史玉柱。当巨人大厦轰然"倒塌"时，史玉柱也饱受过痛苦的煎熬，但他以最快的速度学会了"遗忘"。在他最失意的时候，一位老领导前去看他。老领导刚一进门，就看见穿着短裤的史玉柱在电脑前紧张地忙碌着，正为"脑白金"如何占领全国市场精心谋划着，完全不像是一个背负了 3.5 亿元巨额债务的失败者。谈到兴奋处，史玉柱被自己狂热的梦想烧得坐立不安，开始在他那 400 平方米空空荡荡的房间里踱来踱去，他以一副胜利在握的坚定口吻对老领导说："这个产品花不了多少钱，肯定行！"

一些同样在失败的阴影中挣扎的企业家们，也没有让野心在心中熄灭。唐万新以一种"慷慨赴死"的悲壮，主动从国外回来投入"法网"，为的是"待从头，收拾旧山河"；武汉洪山监狱中 67 岁的老人牟其中，每天坚持跑步锻炼身体，并为自己出狱后准备了三个"最宏大也最科学的发展计划"："对称计划"（即发射 88 颗低轨道卫星）、"开发西伯利亚"、"喜马拉雅耕云播雨工程"……

至今思项羽，不肯过江东！其实失败并不可怕，最可怕的是因此丢掉了野心和梦想。

每当我们聚焦于这些在成功与失败的边缘之间来回挣扎往返的企业家时，就会发现自己常常陷于两个深深的困惑之中：性格能否真正决定命运？成败是否成为论定英雄的唯一标准？

我们很容易得出这样的结论：史玉柱的好大贪功、孙宏斌的急于求成，让他们面临各自人生中最大的危机与失败。但让人费解的是，促使他们成功的主要因素，竟然也同样是这些"换汤不换药"的性格特质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一种性格，两种命运，难道是造化弄人！其实，同样一种性格原材料，在不同的时空和情境下，应该有长短、厚薄和快慢等不一的捏造手法。比如，孙宏斌好胜逞强的性格锋芒，遇到同样坚硬如铁的柳传志时，若能够稍短寸毫、稍触即收，那么，现在坐在联想集团董事长宝座上的人很可能就不是杨元庆了；同样，在抢占全国市场的扩张中，孙宏斌的步伐若能够慢上半拍，掌握好节奏，那么，现在高居中国富豪排行榜榜首的杨惠妍必定又多了一个强劲的对手。

成王败寇，这是历史锻造的残酷真理。所以，在面对 2007 年重新辉煌的史玉柱时，媒体极尽吹捧之辞，而曾经砍向他的刀笔，立即转头投向大势已去的孙宏斌们。

但问题是，史玉柱真的成功了吗？已经有媒体在质疑，史玉柱的《征途》游戏，为谋求暴利而推崇暴力，是一种“黑暗”的商业模式，或许正带领自己公司和整个网游业向毁灭的末路狂奔。

而对于孙宏斌而言，顺驰房地产虽然已经失控，但顺驰置业还牢牢地掌控在他手里，他还握有卖企业得来的数亿元现金。以他似“铜豌豆”般捶不扁、砸不碎的坚强个性，恐怕我们批判的唾沫未干，他已经卷土重来了！

不妨给成功者以严苛，让他们不再轻易跌倒；不妨给失败者以宽容，让他们有机会再战江湖。

（张小平，著名财经作家，《首富真相》作者）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自序

十年悟道，枭雄归来

2000 年，当新世纪的曙光开始闪耀时，站在历史新起点的人们都在为迎接千年交替而兴奋和狂欢，他们期待着即将到来的大场面。然而，有人却倒在黎明的迷雾中，变成黯淡无光的浮雕，变成众说纷纭的故事，悲壮地在一部名为《大败局》的财经读物中集体呈现，以失败者的形象定格在 21 世纪商业史的开端。

在此后的 10 年里，江湖依旧刀光剑影，成王败寇仍然是商战大片的主旋律。在资本扩张与权力膨胀、法制约束与道德沦丧不断交锋的江湖恩怨中，少有人会以人性关怀和职业精神的视野对企业家角色重新加以探析。当曾经的“败寇”以成功者的姿态东山再起时，鲜花和掌声再次将历史遗忘，没有昨天的残兵败将，只有今天的王侯将相，没有人在意明天又会怎样。

对于企业家而言，成功是偶然照在头上的光环，失败则是职业生涯中必不可少的注脚。马云一直用干瘦的左手温暖右手，鼓励自己“不要倒在明天晚上”；任正非总是在华为内部散布“冬天即将来临”，从不以“春天还会远吗”松懈危机意识；何享健以“宁愿走慢一两步，不能走错半步”谨慎前行，40 年如一日不敢高声……企业家对失败的敬畏，恰恰折射出他们对成功的珍惜。当胡润榜、福布斯榜逐渐魔咒似地成为中国企业家无处遁形的“杀猪榜”时，民众仇富心理作用下的论战与声讨最后归结为一条结论：企业家是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国最危险的职业！

“告诉你吧，世界，我——不——相——信！纵使你脚下有一千名挑战者，那就把我算作第一千零一名。”诗人北岛的《回答》依然如此坚定，它也成为企业家在困顿与逆境中发出的最坚强有力的声音。每一位创业者都对成功充满最原始的野心，但并非每个人都能到达幸福的终点，大多数人是在传承“屡败屡战”的不屈精神。正是有这种挣扎和抗争、欲望与沉沦的渲染，我们这个时代的商业故事才会如此鲜活，这种向上、不屈的力量震撼人心，摄人心魄。

这段由不死鸟精神延伸拓展出的道路，败局者走了 10 年，其间的艰辛苦难、人情冷暖、纷争沉沦局外人绝对无法感知！然而，这些曾书写“传奇”与“败局”的标志性人物，在历尽劫难后，终又复活，“王者归来”。喜讯像插上翅膀的飞鸟纷纷占据财经媒体最惹眼的位置，向世人大声宣告：老兵回来了！

与吴晓波的《大败局》以企业为案例探寻失败基因的方式有所不同的是，本书是以企业家为剖析对象来追寻企业家精神和复活智慧，比如王志东从新浪出局到创办点击科技、孙宏斌出售顺驰后再造融创中国、张树新离开瀛海威后携联合运通东山再起、仰融因华晨败局后借正道试图回国造车、何伯权挥别乐百氏后以今日投资重回商业舞台……虽然这些在困境中孕育的企业名称听起来难免陌生，但其掌门人的大名依然如雷贯耳，对于他们而言，只是换了一种商业精神和企业家性格的解读工具而已。故人依旧！

奥地利著名作家斯蒂芬·茨威格曾在畅销书《人类群星闪耀的时刻》中欣喜地描述道：“一个人生命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己生活中的使命。”因此，从某种意义上说，9 位曾经遍体鳞伤的失败者又是福星高照的幸运者，他们在商业人生最宝贵的岁月，重新找到了通往胜利之门的钥匙。

史玉柱放下保健品这根金箍棒，将互联网作为点石成金的新兵器；胡志标以电子商务为平台做家电连锁，不再局限于 VCD 行业；孙宏斌杀回地产行业后再次搅得风生水起，数次拍响上市的门环；仰融在大洋彼岸寻得“正道”，为重回故地造车奔波不息；吴炳新以药品、化妆品、保健品“三条腿”重新站立，拉开三株复兴的序幕；李东生在陷入国际化泥潭后终于扭亏为盈，在液晶电视、互联网电视领域寻觅弯道超越的良机；何伯权将乐百氏当儿子养、当猪卖，在创投领域觅得第二春；王志东离开新浪后重新开局，却依然放

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不下互联网这一亩三分地；张树新彻底放下"中国互联网第一人"的身段，在新经济与资本结合处寻觅商机……当大多数失败者如流星般瞬间辉煌又一去不复返时，这 9 个人却在潜伏 10 年后东山再起。

本书所提供的 9 个案例，是在记录老兵们失败 10 年后为重振未竟的事业锲而不舍的心路历程，也是向关注世纪交替那场壮怀激烈的大败局的热心读者们一个交代，可以毫不夸张地说，那些悲情故事的主角拨动着一代人的心弦。失败的镜头在商业电影中不足为奇，反败为胜的悲喜交加是剧中惯有的俗套情节，之所以为史玉柱、胡志标、张树新、吴炳新、孙宏斌、仰融、何伯权、李东生、王志东 9 位失败英雄，集体呈现一部跌宕起伏的商业励志大片，基于以下三个原因：

首先，将"不死鸟"视为放飞梦想的精神图腾。改革开放 30 多年来，在没有硝烟炮火的厮杀中倒下者不计其数，企业消亡并不可怕，可怕的是企业家从此一蹶不振，对创业心死魂飞。9 个人物的经历再次证明：所有的伟大都是熬出来的，涅槃重生者尤其值得尊敬。

其次，完美复兴或沿着明晰、正确的方向前行。失败后仍坚忍不拔者为数不少，能再创辉煌者也十分罕见，本书中所记录人物的成功事实为社会和业界所公认，或硕果累累，或正在希望的田野上耕耘。在全球金融危机阴霾未散的迷雾中，他们破解败局的智慧、信心和耐心显得尤为珍贵。

最后，社会反响强烈，对后世影响深远。史玉柱是青年的商业偶像，李东生是民营企业迈向国际化的典型代表，张树新是互联网的旗帜，吴炳新为"营销教父"……标杆人物的沉浮荣辱承载着未来的商业走向，包含着经营方略和处世哲学的全部内容。

倒下、起来，再倒下、再起来……与命运抗争、为理想拼命是循环于这部关于复活的商业巨著的主旋律，故事情节不会停留在某个片段、某个时刻。尽管在探究败局或重生原因时会不断还原当时的细节，但更多时候，呈现在眼前或引为参照的仍然是市场经济的普遍规律和特定时代的大背景。

美国总统罗斯福在美国经济大萧条时曾说："并不是追求利润的自由企业制度已在这一代人中失败，相反，是它尚未经受考验。"这句话在 2008 年的经济寒冬里对于大多数中国企业仍然适用，不过此时，当初于 2000 年倒下的枭雄已历经万难重新站起，或者正昂首阔步在复兴之路上。"死过一回"的失败者比旁人有更多的求生办法和解困技巧，他们也更加珍惜寒冬之后的明媚春光。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 年是一段不算太短的等待时间，尤其是对于在逆境中挣扎、蜕变过的人而言。在公众眼中，他们奇迹般的颠覆历程似乎总笼罩着一层无法言说的迷雾，我试图从他们的苦难和疼痛中挖掘足以警醒后来者的宝藏，让新时代的创业者们不再历经曲折后陷入迷茫；我更愿意为他们的重生鼓掌，去探寻他们身上共同的复活基因。

重视资本的力量。在海外资本“收割”中国企业的盛宴中，何伯权曾无奈地选择“把企业当儿子养，当猪卖”，史玉柱、孙宏斌、吴炳新因资金短缺在“一分钱难倒英雄汉”的仰天长叹后轰然倒地，资本曾在他们内心深处留下了灼伤的疮疤。觉醒之后，何伯权由创业者变身投资人，成为以资金和经验为孵化器来辅助更多创业者的风险投资人；曾经的资本大鳄仰融始终没忘记老本行，二次创业做汽车时将资本的雪球滚得更大，谋划盘活 660 亿元资金，是当初华晨操控罗孚项目的整整两倍；史玉柱手持多家银行的股票成了银行的股东；孙宏斌在上市征途中撞得头破血流依然咬牙坚持；吴炳新也在为登陆海外资本市场跃跃欲试。借助资本的力量让中国企业走向世界是所有人都愿意看到的景象，曾经的先行者又开始新的探索，再次傲立潮头。

完善现代企业管理制度。历史总是惊人的相似，似曾相识的故事不断重复上演，前有胡志标、孙宏斌遭受牢狱之灾，企业也因为创始人的个人际遇而风雨飘摇，甚至土崩瓦解；后有黄光裕、兰世立、宋山木等人的官司纠葛以及企业遭受的惊涛骇浪。老板大于制度的沉疴令企业病体附身，稍有风吹草动便奄奄一息。触目惊心的事实令吴炳新选择健全现代企业管理制度为企业保驾护航，崇尚“三权分立”，以“董事会＋职业经理人＋监事会”的西方企业架构将民营企业化身为公众企业，希望如此能使基业长青，不再重陷败局。

创新商业模式。无论是“请人民作证”的史玉柱还是到央视争“标王”的胡志标，抑或在农村厕所刷三株标语的吴炳新，都曾在“广告为王”的时代翻云覆雨、纵横捭阖。商战江湖瞬息万变，10 年间后起的新贵们奇思妙想想出的创富模式不计其数。为了在激烈的市场竞争中胜出，老兵们将过往的商业模式升级创新：史玉柱颠覆网游行业规则首推“永久免费”模式，以道具和装备赚得盆满钵满；王志东将“部落”概念引入 IM(Instant Message，即时通信)，开创了类似于 QQ 的另一种即时通讯工具。“粗放型增长”的生产与营销模式已经过时，“内涵式增长”时代已经到来。涅槃重生之后，他们依旧是推动时代变革、改变商业面貌的重要力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

升华企业家精神。在中国向市场经济转型的并不算长的日子里，史玉柱、孙宏斌、胡志标、仰融等，更多的是以“赌徒”的形象将企业捆绑在身上孤注一掷，出手豪放却地位卑微，如草莽英雄般以胆识和狡黠在“灰色地带”游走，以见不得阳光的方式在阴暗角落迅速完成原始积累，以至于日后总有人被“原罪”的流弹击中，轮番上演富豪“落马事件”。绝处逢生之后，他们逐渐变得独立果敢、坚忍正直，以倔强而顶天立地的形象维护一个阶层的尊严。吴炳新、张树新像公共知识分子般经常就社会热点问题建言献策，胡志标、何伯权在论及财富和名利时不再神采飞扬，而是多了些淡定与平和，他们将心置于更高远的舞台。

这些曾被视为“枭雄”、“教父”、“巨头”、“狂人”的开拓者或因与制度抗争、政策变化、个人欲望膨胀而淡出公众视野，如今又放下过往的荣耀或屈辱，重新在并不习惯的行业以并不熟悉的方式和并不适应的市场节奏冲杀、嘶吼，以激情和勇敢重新诠释“老骥伏枥”的含义，去赢得对手和公众的尊重。公允地说，这群熟悉的陌生人要恢复当初的行业地位、重现昔日的市场影响力已不大可能，但这丝毫不会削减他们对中国商业文明史留下的宝贵财富。老兵们跌宕起伏的商业命运演绎的分明是一种永不言败、自强不息的“不死鸟”精神，值得人们尊重和铭记。

吴晓波曾将中国企业群体共同的失败基因总结为以下三点：政商博弈的败局、创业原罪的困扰和职业精神的缺失。直到今天，这些与成功背道而驰的缺陷仍清晰可见，甚至在某些方面变本加厉，从 9 位老兵身上也可寻见。他们可能由成功走向成功，也可能失败后再次重生，不过，他们已越来越擅长与败局较量。

这是一个包容和开放的时代，在探索老兵复活的进程中，显然无法脱离商业环境的影响。随着社会主义市场经济体制改革的进一步深化，市场更加成熟，政商关系的改善和公众对企业家的积极评价，为失败者东山再起营造了宽松的环境，使更多创业者对梦想照亮现实信心满怀。在这个大变革的时代，我清晰地看到一个群体、一个国家正在以成就与苦难、激情与悲壮交替上演的改革开放历程中开拓进取、继往开来。

然而，现实中总是有些事令人惋惜、心痛。金融危机时高管自杀、大学毕业生求职受挫自杀以及前段时间深圳富士康“十二连跳”等沉痛悲剧不断上演，如花生命黯然凋零，他们与失败企业家忍辱负重求“复活”的顽强坚忍形成的反差是如此之强烈，以致我的脑海中骤然浮现出凝重的这两个大字，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它曾被余华用作小说名字——活着。人之所以为人，就在于始终要倔强坚韧地站立，以“人”字形象地描述做人的尊严和骨气。虽然我们如微尘般渺小，容易在风雨飘摇中迷惘，但终归是历史的创造者与见证者，曾在繁华或苍凉中感受过生，也恐惧过死，重要的是在生死间“活过”。如果将本书高度浓缩，也可以用“活着”两字概括。

“如果你跟我走，就会数我的脚印；如果我跟你走，就会看你的背影。”成功之路不可复制，解读老兵王者归来蕴涵的成功基因旨在传递一种平实而坚定的力量，重拾勇敢而不屈的信心。或许这种力量不会马上转化为财富，但当你颗粒归仓时，当你空手而归时，当你笑逐颜开时，当你失落徘徊时……总会感受到加油呐喊的声音、情真意切的关怀，从你的耳畔激荡至心底。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录
CONTENTS

推荐序一　于失败处见真知/朱雪尘

推荐序二　攀登是登山者永恒的姿态/胡　泳

推荐序三　给成功者以严苛　给失败者以宽容/张小平

自　　序　十年悟道，枭雄归来　/ 001

01 史玉柱：请“巨人”为失败者作证　/ 001

【败局回顾】　大厦埋葬了“黄金”　/ 003
借钱还债，背着污点做不了大事　/ 006
“脑白金”点石成金　/ 008
疯狂的“黄金搭档”　/ 011
当银行的股东更赚钱　/ 014
永久免费的《征途》能走多远？　/ 016
纽交所不穿西装敲钟第一人　/ 019
不会醉倒在黄金酒里　/ 022
【档案存底】　关于史玉柱你可能不知道的 20 件事　/ 024
【八方说词】　游戏让我们找到自我　/ 027

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

02 胡志标：以命运祭奠时代的标王 / 029

【败局回顾】 爱多，恨也多 / 031
夜宴辉煌，“彩宴”黯淡 / 034
重回家电，CVT 小试牛刀 / 037
“我耶”是网络版苏宁、国美 / 039
不做英雄，只做英雄的服务员 / 041
爱多魔咒：难言结局 / 044
【档案存底】 翻过那片山 / 047
【新新观察】 修行人生的下半场 / 049

03 何伯权：从出局者到投资人 / 051

【败局回顾】 达能的启蒙课 / 053
投资久久丫只是帮忙 / 055
7 天，走得早不如走得快 / 058
CEO 变换，九钻网不变 / 061
没有回扣的办公用品超市 / 064
爱康国宾：颠覆传统医疗 / 067
诺亚财富：就看你够不够胆 / 069
【档案存底】 为什么不能把船放下呢? / 072
【八方说词】 “另类”创投 / 073

04 孙宏斌：上市迷途中的偏执狂 / 077

【败局回顾】 从联想罪人到地产骇客 / 079
神话破灭后，顺驰成“便宜货” / 081
未雨绸缪的回报 / 084
变脸“承包”，牵手雷曼 / 087
金融风暴来袭，上市搁浅 / 089
第四次敲门终成功 / 092
【档案存底】 我只为结果而憾 / 096
【八方说词】 悲情孙宏斌 / 097

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

05 李东生：十年跨国重生路 / 101

【败局回顾】 从年度经济人物到最差老板 / 103
不是失败总结会，更不是追思会 / 106
摘掉 ST 的耻辱帽 / 109
向上游产业进军 / 112
互联网电视的新机遇 / 115
【档案存底】 鹰之重生 / 118
【八方说词】 盘点李东生之得与失 / 120

06 吴炳新：继续百年企业的足迹 / 123

【败局回顾】 赢了官司，输了市场 / 125
不能老检修船，该下海去打点鱼了 / 128
化妆品异军突起 / 130
三株的复兴从医药开始 / 133
《消费论》：吴炳新思想解码 / 136
后吴炳新时代：做公众企业 / 138
【档案存底一】 满江红 / 141
【档案存底二】 积极发展消费信贷 / 141
【八方说词】 是思想错位，还是行动错位？ / 142

07 仰融：用资本造车的中国梦 / 145

【败局回顾】 罗孚不成反出局 / 147
舍得："得"是本领，"舍"是智慧 / 150
"EB—5"纷争 / 152
人间正道是沧桑 / 155
那匹狼回来了 / 158
江淮与正道，谁把谁拯救？ / 161
资本的脾气 / 164
【新新观察】 仰融访谈：我想回来 / 166
【八方说词】 欢迎失败者归来 / 168

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

08 张树新：把自己经营成功也是一种成功 / 171

【败局回顾】 在错误的时间做了正确的事 / 173
未满一年就下课的 CEO / 176
把自己经营成功也是一种成功 / 179
以信息技术加资本裂变垄断资源 / 181
对公共利益要较真 / 184
【档案存底】 我们是这个行业中犯错误最多的人 / 187
【八方说词】 十年·张树新 / 188

09 王志东：点击早已发生的未来 / 191

【败局回顾】 我觉得自己被出卖了 / 193
如果没有超越，那就算不上成功 / 195
大股东地位不动摇 / 198
“酋长”要抄马化腾的后路？ / 201
往互联网市场转移 / 204
【档案存底】 中国互联网的“春夏秋冬” / 207
【新新观察】 创业英雄主义 / 209

致　谢 / 212

主要参考文献 / 214

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



史玉柱：请“巨人”为失败者作证

在路上用我心灵的呼声
在路上只为伴着我的人
在路上是我生命的远行
在路上只为温暖我的人
温暖我的人

——王利芬等《在路上》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

依旧是标志性的平头、金丝眼镜、白衣白裤白球鞋，年近五十的史玉柱还是那身不变的书生装扮，却不再像初涉江湖时那般狂放不羁、冲锋厮杀。那个今天喊着要建中国第一高楼、明天立志超越李嘉诚的“大侠”在潜心修炼后，变得务实沉稳、谨慎低调，化身为洞悉商界万象的世外高人了。

与前后性格反差巨大更令人惊奇的是史玉柱东山再起的复原力。就在媒体和学界对巨人大败局经多番尖锐抨击、深刻反省仍未形成最终结论之前，他就以清偿巨人大厦楼花的形式于 2001 年 1 月宣布复出，后来畅销多年并影响深远的财经著作《大败局》也在当月出版，并将巨人作为失败的典型案例收录其中。高瞻远瞩者或许曾设想过史玉柱无数种复出的方式，却未曾能料到会如此迅疾。

正如少有人能预料到他从成功者到失败者的角色转换只用了3 年那样，没人相信短短 3 年内他会再卷土重来。在史玉柱的商业悲喜剧中，人们只能猜到他的故事会一如既往地如过山车般惊心动魄，却无法预见将在何时何地以何种方式呈现。或许正因为有了这种既刺激又神秘的悬念存在，才使得“史玉柱”三个字成为奇迹与神话的代名词。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

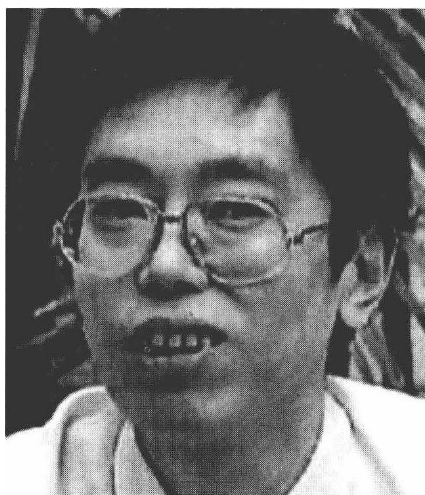
【败局回顾】

大厦埋葬了"黄金"

1989年7月，一位身材高挑而瘦削的青年人在研究生毕业之际，怀揣4000元资金和在安徽怀远老家研发出的M—6401桌面排版印刷系统走进深圳，好奇地端详这个为成千上万创业者打开的"世界之窗"。在大洋彼岸的美国，有位叫比尔·盖茨的小青年早在10年前就已成为亿万富翁了，发家的宝典也是软件。

他就是史玉柱，日后与比尔·盖茨一起成为中国年轻人"最崇拜的青年人物"。M—6401软件集录入、排版、编辑、打印功能于一身，压缩后变成装进电脑主机的卡，这便是日后在业界闻名遐迩的"巨人汉卡"。史玉柱在《计算机世界》报仓促地刊登了一则只有"M—6401，历史性的突破"几个大字的半版广告，第13天就收到两张订单，一共有近2万元的货款。4个月后，"汉卡"带来的营业收入超过100万元。此后，他熬过整整150天的"集中营式生活"，研发出升级版本M—6402汉卡，并于1991年4月在珠海注册成立"珠海巨人新技术公司"，注册资金200万元，员工15人。史玉柱在解释"巨人"两字时说："IBM是国际公认的蓝色巨人，我用'巨人'命名公司，就是要做中国的IBM，东方的巨人。"

1991年8月，为了抵挡香港金山电脑公司开发的"金山汉卡"的冲击，史玉柱花费80万元开发出升级版的M—6403汉卡。10月，史玉柱向全国各地的电脑销售商发出邀请，凡是订购10块巨人汉卡就为他们报销往返路费。这种吸引客户的方式在当时极为罕见，此举吸引了全国各地200多名电脑经销商前往洽购。一个月后，M—6403汉卡的净利润达到1000万元。



青年史玉柱

1992年7月，史玉柱将公司总部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中年史玉柱

从深圳迁往珠海，并在两个月后更名为“珠海巨人高科技集团公司”，由史玉柱出任总裁，集团下辖8家分公司，员工100人，成为仅次于四通的全国第二大民办高科技企业。这一年，巨人集团的M—6403汉卡年销售额1.6亿元，净利润3500万元，企业以500%的年增长速度一路狂奔。

作为“知识改变命运”的样板人物，史玉柱先后被评为“中国十大改革风云人物”、“广东省十大优秀科技企业家”等，媒体将“中国的比尔·盖茨”的头衔加封给这位年轻人。为了表示对高科技企业的支持，珠海市政府特批给巨人一块规划面积达10000平方米的土地，地理位置极佳：东临珠海市电视中心、金融中心和邮电中心，西靠体育中心，南接商业中心，北面是正处于规划中的珠海市新政府所在地。经过规划，史玉柱决定将这块土地作为巨人大厦的基地，以自行使用为主，而并非后来被改得面目全非的房地产项目。

根据最初设计，巨人大厦只建18层，后来被加上20层，改成38层，此时方案已获得珠海市规划局的审批，投资预算2亿元的工程开始紧锣密鼓地筹备。再后来由于多方面原因，巨人大厦的设计图纸先后被不断加码为54层、64层。到1994年初巨人大厦开工典礼时，史玉柱突然临时宣布巨人大厦要建到72层，投资预算也从2亿元猛增到12亿元。

1994年2月，工程破土动工。从一开始工程就遭遇到困难，巨人大厦地基20米以下全都是岩层，为此只得往里面打桩，一共68根桩，最短的68米，最长的82米。仅此一项就多花费1亿多元，此时地面以上部分工程还远未开始施工。

更麻烦的事情还在后头。1994年下半年，随着康柏、IBM、惠普等国际知名电脑公司大举进军中国市场，维持软件行业生存的空气越来越稀薄。为了从形势严峻的IT行业突围，史玉柱斥资1.2亿元投身保健品行业，开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发出全新产品“脑黄金”。从1994年10月至1995年2月的短短4个月时间内，“脑黄金”回款突破1.8亿元，随后他一鼓作气在1995年推出12种保健品，同时涉足服装、化妆品等30多类产品。

1996年，史玉柱又盯上销售火暴的减肥产品，并于3月打响以“请人民作证”为宣传口号的“巨不肥会战”。此次会战没有以大规模的广告覆盖为先导，而是举行“巨不肥大赠送”。据《巨人报》报道，参加会战的“正规军”为2000人，“民兵”5000人。

热衷于军事化管理的史玉柱并未因各种“战役”而扭转营销上的不利局面，巨人集团内部有些人开始将“巨不肥会战”作为“最后的晚餐”，侵吞私分集团利益的现象集中爆发，企业内部管理之混乱可见一斑。此外，他并未对各种保健品做长期规划和产品研发，只是以“什么赚钱做什么”为宗旨追求短期利润最大化，这也注定了“脑黄金”的火暴场面只是昙花一现。

当然，“脑黄金”失败的主要原因是史玉柱不断从中“抽血”反哺巨人大厦。从1994年开始，我国实行新一轮宏观调控，火热的楼市逐渐冷却下来，政府开始限制卖“楼花”。尽管精于营销的史玉柱已卖掉1亿多元，可到1996年10月客户如约前来收房时，呈现在眼前的烂尾楼令他们惊愕，找巨人讨债也就顺理成章地成为人们的第一反应。

1997年1月，媒体“地毯式”的轰炸将巨人的财务危机放大后公之于众，号称“请人民作证”的史玉柱此时有口难辩，已无人愿意为他作证。此时，巨人集团已名存实亡，史玉柱也突然消失在人们的视野中。7月，广东今日集团老总何伯权得知巨人出售方案后，与史玉柱接触商讨收购事宜，希望创造商界经典和传奇策划的大手笔，可是史玉柱对巨人无形资产估值高达数亿元，何伯权一时犹豫不决，整体收购一事又不了了之。连最后一条绝处逢生的道路都被堵死，史玉柱只能眼见巨人轰然倒下。在“成王败寇”传统价值观的漩涡中，他又将面临怎样的挣扎?

对于巨人的轰然倒下和史玉柱的大败局，口诛笔伐者众，据史玉柱自己说，有人统计出当年有3000多篇文章总结巨人的失败；有人痛哭流泪，母校浙江大学有学弟在信中向他发出诘难式的鼓励：“你必须站起来，你知道吗，你的倒下伤害了我们这代人的感情。”

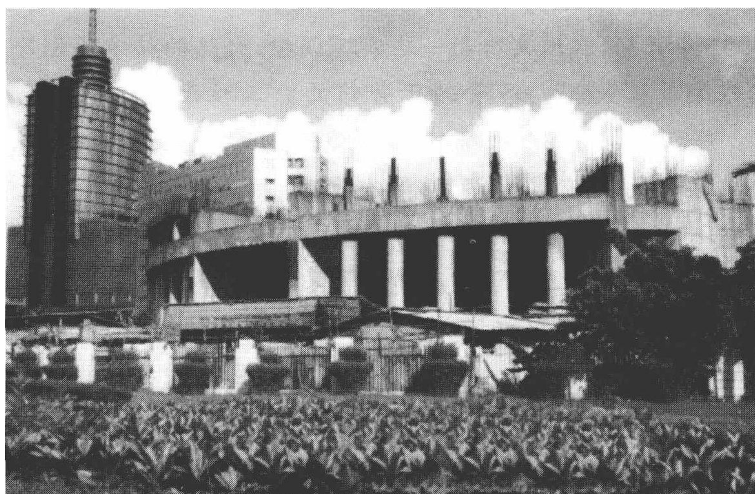
史玉柱果然没有令崇拜他的热血学子失望，在此后的3年间，他继续以倔强而执著的奋斗精神传递着榜样的力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

借钱还债，背着污点做不了大事

2001年初，“中国最著名的失败者”史玉柱在消失3年之后重出江湖，或许有人猜得到巨人终将归来的结果，却没料到会以“还债”的方式从“烂尾楼”里爬出来。

2001年1月30日，珠海市士安有限公司在《珠海特区报》打出收购珠海巨人大厦楼花的公告，表示愿以现金方式收购珠海巨人集团在内地发售的巨人大厦楼花，收购方式有两种：一是以100%的价格收购，分两期支付，即现期支付40%，2001年底再支付60%；二是以70%的价格一次性收购，收购时间为1月31日至2月15日。



昔日的巨人大厦

消息一出，珠海乃至整个华南了解巨人败局的百姓都震动了。士安公司是干什么的？老板是谁？和史玉柱什么关系？如此急促而诡秘的还债公告，令不少持有巨人楼花的人心生疑惑，忐忑不安地来到收购现场。

这是位于珠海市石景山旅游度假中心的一处僻静院落，两男一女怀揣心事地端坐在角落里的几张桌子后面，如果不是墙上张贴着被放大的两个版本的收购合约，来人很有可能误以为此处是旅游咨询接待处，因为四周没有任何公司标志或宣传画册，也没有人主动宣讲。偶尔有好事者打听士安

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司或史玉柱的近况，三人都缄默不语，面无表情。

神秘、安静的氛围令前来爆料的记者铩羽而归，只得拐弯跑到珠海市工商行政管理部门了解信息，却也收效甚微，只知道珠海市士安有限公司是一家民营企业，注册于 2000 年 12 月 21 日，注册资金 50 万元，法人代表并非史玉柱本人。这家公司注册还不到 10 天时间，难道真的是部下在史玉柱安排下为还债而仓促成立的？正当赶往珠海的记者为猜测到处找人求证时，史玉柱却于两天后在上海公开露面。

“‘士安公司’就是我的公司，是刚刚注册的。它的历史使命就是还钱，还完钱以后，这个公司的历史使命也就完成了。”史玉柱接受专访时说，“我们在准备还这笔钱时，考虑过两个方案，一是以珠海巨人集团名义还，二是以我史玉柱个人名义还。但是，我的律师说，这两个方案都行不通，都不能保证我筹措的 1.5 亿元人民币安全还给老百姓。因为，珠海巨人集团还有企业债务，而我是珠海巨人集团的法人代表。因此，新注册的‘士安公司’的法人代表不是我，目的只是为了保证把钱能顺利地还给老百姓。”

其实细心的人应该早就料到这是史玉柱所为。2000 年 10 月，史玉柱在央视“对话”栏目现场就曾公开承诺：“老百姓的钱，我一定要还。”作为嘉宾、好友，冯仑和张树新当时也在现场，冯仑还总结说：“年轻的时候都有一个英雄情结，这种英雄情结本身是年幼的一个表现，到 80 岁了，人就没有英雄情结。”史玉柱十分崇拜毛泽东，伟人身上的崇高品质到他身上就演化成英雄情结，因此，他一定会以英雄的姿态重回商业舞台。只是谁都没想到会这么快，3 个月就兑现“还债”的诺言。

然而，还债所需的现金高达 1.5 亿元，这可不是一笔小数目，短短 3 年时间里，从负数开始起步并已身败名裂的史玉柱究竟从哪里弄来了这么多钱？按他自己的说法，是在“借钱还债”，1.5 亿元之中有 1.1 亿元是上海健特公司做“脑白金”的利润，余下 4000 万元是向上海绿谷集团吕松涛借的，这两笔钱都是以史玉柱的名义向公司或个人借的。此外，史玉柱已将投资 5000 万元的巨人集团办公楼作价 2000 万元、投资 1.7 亿元的巨人大厦工程作价 1 亿元以“债转股”形式或其他形式全部处理掉了。2001 年 2 月 15 日，史玉柱的旧债全部清偿完毕，至此，他才算彻底摘掉“中国首负”的帽子。

对于史玉柱“借钱还债”的磊落风范，江湖人士赞不绝口。柳传志说：“摔了跟斗的人，甚至饿了肚子，知道钱有多金贵，拿到了这个钱以后，还想到先把该还的账还清，然后再重新起步。我觉得他就有做大事的这种潜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

质。”段永基认为：“史玉柱还钱表明了他做企业的诚信，表明了他做人的诚信。这对他未来的商业前途是一个非常高的回报投资。”两位江湖大哥在表扬时都同时提到“潜质”、“未来”这类表示高瞻远瞩的词语，透露出史玉柱“借钱还债”的背后并非只为摘“首负”帽子、炫耀英雄形象这么简单。

据与史玉柱交情深厚的策划人何学林分析，根据法律规定，巨人只要申请破产就可以不用还债，可这样史玉柱只能一辈子躲在幕后操作，一旦出来公众形象将一败涂地，必将成为企业发展的障碍。还债不仅让他扫除重新创业的障碍和心理阴影，还做了一个大广告，使史玉柱东山再起的消息一夜间家喻户晓，极大地提高了他本人及其企业的知名度和美誉度。据何学林估计，由还债而引发的新闻报道，其广告价值超过 1 亿元，正好与史玉柱还债的数额相当。史玉柱本人也承认，除了道义和做人基本原则之外，还债还有一些现实考虑，至少到银行贷款时不会遭到质疑，甚至只需签上“史玉柱”三个字就能拿到贷款，无需抵押。

在时间选择上，史玉柱也颇费思量，在 2001 年 1 月以借钱还债的形式宣告东山再起，可谓意味深长。这是千载一遇的时刻，消亡与新生在同一瞬间交替，他希望新的巨人在欢呼声中与新世纪的朝阳一同升起，向一望无际的远方奔跑。正如惠特曼的诗所描绘的那样：“不论你望得多远，仍然有无限的空间在外边；无论你能数多久，仍然有无限的时间数不清。”史玉柱或许望不穿空间、数不清时间，但他从来没有也不会放弃。

“借钱还债”的故事到此并未终结，至少“1.5 亿元之中有 1.1 亿元是上海健特公司做‘脑白金’的利润”这句话值得探究。尽管后来“脑白金”成为家喻户晓的“送礼必备品”，但在当时仍然相当神秘。

“脑白金”点石成金

提起脑白金，许多人就会觉得窝火，“今年过节不收礼，收礼只收脑白金！”“孝敬爸妈，脑白金！”这类横行霸道十来年的广告词不知得罪了多少电视观众，为此还连续几年被评为“最恶俗的广告语”。尽管脑白金引来了很多同行的责骂，但其获得的巨大成功却是所有保健品品牌都无法望其项背的。日后人们将会看到，它不仅帮史玉柱还清了巨人大厦的所有债务，而且完成了新一轮的资本积累，直接为史玉柱进军网游市场铺平了道路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在谈到脑白金之前，有必要先叙述一下史玉柱三次死里逃生的传奇经历。1997 年 8 月，眼见巨人大厦无力回天，史玉柱索性扔下烂摊子不管，带着三个部下一起去攀登珠穆朗玛峰。到了海拔 6000 米高度后四人居然迷路了，氧气早已吸光，天色渐暗，一旦拖到晚上，气温将达零下二三十度，大家都会冻死。这时，史玉柱的体力已经耗光，他绝望地对三个部下说："你们回去吧，我一步都走不了了。"三个部下硬是拖着他四处寻找，终于峰回路转，逃出死神魔爪。同一年，也是在西藏，史玉柱开车时遇到公路塌方，车头都被石头掩埋了，幸亏有人及时相救，再差几秒钟他就没命了。1999 年 9 月，史玉柱与吕松涛一起开着丰田吉普以 120 公里的时速在黄山附近行进，突然掉进 7 米深的山谷，两个人居然都奇迹般地活了下来。



脑白金广告

两年间九死一生的经历对史玉柱触动极大，他积郁已久的愁苦豁然开朗，都是"死过一回"的人了，还有什么承受不起的失败呢？此后，在南京中山陵的一片小树林里，人们能经常看到一位带着眼镜的"落魄书生"腋下夹着一本书，手里拿着一个面包，旁若无人地苦读。这些书中要么讲洪秀全的太平天国，要么是毛泽东的第五次反"围剿"和长征，都悲壮万分，史玉柱既能从经验教训中总结反败为胜的诀窍，又能以卧薪尝胆的方式激励斗志。他后来回顾借助脑白金东山再起的经历时说："人只有在低谷时才能学到东西，所以那段低谷的东西才能作为衡量后面事的一把尺子。"

几经反思之后，史玉柱决定从跌倒的保健品行业再爬起来，一是熟悉这个行业，二是保健品所需要的启动资金最少。尽管如此，身无分文的史玉柱还是无计可施，1998 年上半年他非常难熬，连手机话费都交不起，出差主要是坐火车硬座。有一次为了去无锡办事，他只得找人借了 1000 元钱先买张

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

飞机票飞到上海，当天再赶到无锡，住不起酒店只能住 30 元一晚的招待所。尴尬的是一位女服务员居然认出了这位“著名的失败者”，她不但没有讥讽，反而还送给史玉柱一盘水果，以鼓励他从头再来。

1998 年 5 月，脑白金正式问世。开发之前史玉柱专门跑到江苏江阴做市场调研，他向街道的一批老头老太赠服脑白金，然后开会请他们谈效果。反馈出奇的好，他一下子看到了希望。

六七月份，史玉柱找朋友借来 50 万元启动脑白金项目。但既要打开市场又要负责生产，50 万元显然不够。不过，保健品跟药品不一样，可以委托加工。于是，史玉柱委托无锡一家环境和设备都非常好的大厂严格按照国家医药管理局 GMP 的要求以国际标准组织生产，为此大概花费十二三万元。

后方稳固了，史玉柱就只管安心摧城拔寨做市场。他把目光聚焦到江苏江阴，花了 10 万元在江阴大打广告。他认为，江阴是县级市，所处的苏南地区购买力强，城市密集，距离上海、南京都很近，能更好地把农村、城市市场衔接起来，而 10 万元在上海打广告还不够做一个版的报纸广告。

在销售模式上，脑白金推出“1＋1”的产品模式：胶囊管睡眠，口服液管肠道，专门针对许多中老年人失眠、肠道不好的“迫切需求”。史玉柱的副手刘伟称“脑白金这个广告做得很绝”。在市场定位上，脑白金瞄准了具有广大受众的农村市场，推出送健康的“送礼”模式，因为农村老年人“很节俭，想吃也舍不得买”，只有等子女花钱买。在媒体推广上，史玉柱将软文炒作运用得炉火纯青，他亲自总结出妙趣横生的 80 字诀：“软硬勿相碰，版面读者多，价格四五扣，标题要醒目，篇篇有插图，党报应为主，宣字要不得，字形应统一，周围无广告，不能加黑框，形状不规则，热线不要加，启事要巧妙，结尾加报花，执行不走样，效果顶呱呱。”

进行市场业务检查时，史玉柱的方法很独特，只抓薄弱环节。他喜欢临时改变检查路线，专奔乡镇地区一些小店，进门先看产品包装上有没有灰，再看生产批号，然后跟店主聊聊天，两三句话就能判断出该区域的业务员工作是否努力。

经过一系列组合拳的精准打击，脑白金在江阴上市的第二个月就开始赚钱，随后史玉柱又启动了无锡市场，第二个月也赚了十几万元。一个月之后，他再次启动南京、常熟、常州还有东北的吉林市场，每次都会在启动后的第二个月赚钱，就这样像滚雪球般越做越大。脑白金试销一年后在全国迅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

速铺开，月销售额飙升至1亿元，利润4500万元。1999年下半年，史玉柱移师上海成立上海健特生物科技公司（健特，英语单词GIANT的谐音，意为巨人），扩大“脑白金”业务，销售额增长到2.3亿元。到2000年，脑白金的销售额已超过10亿元。

1997年脑黄金退出市场时，同时倒下的还有三株、飞龙、太阳神，几乎全军覆没，业内据此认为中国保健品销售的热潮将一去不复返。没想到3年之后，史玉柱却以“脑白金”重演久违的疯狂购买场面，他的贡献并不只是在于吹绿了保健品的第二春，更重要的是其独特的营销模式，被无数的后来者模仿甚至扩大到其他领域，有些似曾相识的营销手段至今还屡试不爽。

疯狂的“黄金搭档”

借“脑白金”迅速积累的资本，史玉柱在2002年通过一连串令人眼花缭乱的股权安排和转让，打造出“史玉柱系”公司群，并把目光投向更广阔的领域。不过，与早年仓促上马巨人治感冒、巨人止咳、巨人抗生素等药品不同，即便手头握有货真价实的制药企业华弘药业，史玉柱也没有贸然进入药品市场，而是选择介于保健品和非处方药之间的维生素市场。

2001年1月7日，史玉柱注册成立上海黄金搭档生物科技有限公司，准备进入维生素市场。其实早在1998年，史玉柱在广州时就曾对新希望集团董事长刘永好说过：“西方国家保健品的今天，就是我们的明天。”而他选择维生素产品，正是遵循这个思路所作出的选择。

从2001年下半年开始，当大众媒体正在为脑白金的功效争论不休，财经媒体也在为上海华馨和史玉柱的关系冥思苦想时，史玉柱的维生素产品黄金搭档就已经悄悄地在漳州、襄樊、吉林、威海、绵阳5个城市试销。到2001年8月，史玉柱重新调整黄金搭档试销的布局，开始第二轮试销。他把目光聚焦在华东的江苏、浙江、福建、山东、安徽5省和上海市，以期获得新的突破。

脑黄金和脑白金虽然曾先后取得了巨大成功，却因为虚假宣传广告和夸大产品疗效备受争议，媒体甚至对这两款产品的保健作用发起声讨。史玉柱转身进入维生素领域，主要出于两方面考虑：第一，维生素是一个大市场。在美国的消费量非常大，市场规模在百亿美元级别，尽管中国人补充维生素的习

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惯尚未养成，但随着人均收入的增加，越来越多的人关心自己的身体健康问题，维生素市场将具有广阔的前景。第二，黄金搭档这种维生素产品与一般的保健品不同，即使销 100 年也不会衰退。随着科学的进步，产品本身也会不断地更新和调整，但黄金搭档的牌子可以一直延用，因为每个人都需要这样的产品。

既然有了做一个"百年产品"的想法，史玉柱自然会全力以赴，他开始紧锣密鼓地安排：同中国营养学会合作，取得黄金搭档的配方；与瑞士罗氏维生素公司签署《战略联盟合作协议书》，由后者供应原料药；煞费苦心打造"中国人的维生素产品"的概念。在他看来，"黄金搭档"跟"脑白金"是性能迥异的产品，它没有脑白金那些遭人质疑的功效宣传，其配方遵循了"营养素平衡"的原则，全面均衡补充中国人所缺乏的营养素，能充分发挥营养素的营养效果，可谓"经得起考验"；而且它是来自中国营养学会的研究成果，不像脑白金那样"出身可疑"。

罗氏公司是全球维生素工业的领头羊，也是黄金搭档的合作方。据时任罗氏（中国）维生素总监的曾伟明介绍，和健特合作打造"黄金搭档"的形式是：中国营养学会的配方和科研、罗氏公司的原料和工艺、健特药业的制造、上海黄金搭档公司的营销。引入跨国公司进行合作，也正是史玉柱要"加快中国保健食品市场与国际接轨进程"的一个重大战略调整。史玉柱当然希望与罗氏维生素公司的合作能为黄金搭档的销量带来突破性的增长。

时任健特药业董事长的陈青表示，黄金搭档上市仅 3 个月，月销量已逼近几大洋品牌维生素。在西方发达国家，维生素已经是居家必备的补充食品，但在中国这个世界上最大的市场，目前的数据还只是显示出其未来发展潜力。他介绍：中餐与西餐所含维生素和矿物质差别很大。中国人缺的，西方人不一定缺，比如维生素 A、B_2 和钙；西方人缺的，中国人不一定缺，比如铜、磷、镁。所以，需要一个有中国特色的维生素产品。

黄金搭档的广告轰炸丝毫不比之前的脑黄金和脑白金来得温柔。为了让全国人民都"根深蒂固"地接受黄金搭档这款"厚礼"，史玉柱不厌其烦地以"黄金搭档，乖乖，礼品真棒"和"有多少亲朋好友，送多少黄金搭档"这两句短促有力的广告语，轮番刺激电视观众的视觉和听觉神经。据统计，自 2002 年 1 月至 11 月，史玉柱为脑白金和黄金搭档投入的广告费用按照"刊例价"计算应该为 15.2 亿元，虽说这种算法有些夸大，但实际投入也应有数亿元之巨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高投入为史玉柱带来了高回报。据青岛健特 2002 年年报显示，黄金搭档销售收入 2631.9 万元，毛利为 894.7 万元。到了 2003 年，经过“黄金搭档，不含磷、铜”的广告轰炸，销售收入跃升至 1.3 亿元，毛利为 5963 万元。到了 2004 年，黄金搭档销售收入尽管降到了 9078 万元，可在当时竞争趋于白热化的情况下，这个成绩依然令同行羡慕不已。



黄金搭档产品

然而，暴风雨还是来了，恶俗的广告语和夸大失实的宣传方式终于激起媒体和消费者的愤怒情绪，加上此前对脑黄金和脑白金的旧恨新仇，“火药桶”终于爆炸。2004 年 3 月，羊城晚报报业集团旗下的《新快报》刊发《黄金搭档制造“磷铜超标”迷雾》，文章批评黄金搭档硬造“磷、铜超标”概念，同时援引惠氏—百宫制药有限公司相关负责人的话，指出黄金搭档只是保健食品，而善存片等维生素产品是拥有国家药监部门批准的药准字号非处方药品，不仅经过了国家相关部门的严格毒理试验，是在安全有效的前提下生产销售的，而且在使用过程中进行了不良反应的追踪。这些流程，都是作为保健食品的黄金搭档所没有的。此后，批评黄金搭档广告的文章蜂拥而来，行业报《中国医药报》也对此专门报道，营养学界专家在各大媒体纷纷表态，指责黄金搭档的“磷、铜超标”广告与事实不符。

重压之下，黄金搭档“磷、铜超标”广告不得不停播。随后，黄金搭档推出了“黄金搭档，乖乖，礼品真棒！”和“有多少亲朋好友，送多少黄金搭档”的送礼广告，重新走脑白金的老路。尽管改变销售策略，消费者却对这份“厚礼”开始敬而远之，毕竟“揭黑”和“爆料”的闹剧已让这个原本就脆弱的品牌不堪重负。

不过，史玉柱在应对责难和非议时依然面不改色，这倒不是因为行走江湖多年被浸淫得“面厚心黑”，而是他已提前“金蝉脱壳”，套现离场。自此以后，史玉柱逐渐淡出保健品行业，直到 2008 年卷土重来与五粮液合作推出黄金酒，人们才明白他其实从未离开过保健品领域。这分“执著”的背后，是他对渠道为王的迷恋，以及不断提升的送礼式营销境界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当银行的股东更赚钱

或许在史玉柱声称“黄金搭档”要做百年产品时，就已做好了见好就收的务实打算。否则，他为何在舆论和业界稍有风吹草动时便将其卖给四通，而不是像经营脑黄金和脑白金那样义无反顾，即便媒体讨伐和行业封杀，都毫不动摇。

2003 年 12 月，四通控股与 Central New 达成收购协议。根据协议，四通控股将收购合作方全部发行之股本，即 Central New 持有的黄金搭档生物科技 75％的股本权益。此次收购价格为 11.71 亿港元，约合人民币 12 亿元。通过这次合并，史玉柱得到了 6 亿多元人民币现金和以可转股债券方式支付的 6 亿元。而作为交换，脑白金与脑黄金的销售网络 75％放在四通，25％放在巨人。比如，脑白金的商标权放在四通，生产批文放在无锡制造厂，后者属于健特生物；放入四通的还有专利技术，如包装和生产工艺。

合作之后，四通电子随即更名为四通控股。由于四通在此之前没有从事过生物科技，因此由史玉柱出任四通控股总裁，并以“1 元钱”的象征性年薪进入四通控股。此外，史玉柱还承诺自己 5 年内不会做与脑白金、黄金搭档相竞争的产品。

对于此次合作，外界普遍猜测巨人是想借壳上市。史玉柱尽管否认这一说法，但他表示：“内地的融资渠道太窄，而加入四通后就可以借助这样的渠道吸纳国际上的大资金。毕竟香港的公司想融资是很容易的，扩股就行了。”巨人大厦面临坍塌时回天乏术，在很大程度上源于史玉柱后期融资出现问题，向银行贷款一分钱都拿不到，这段惨痛的经历时刻给他敲响警钟。不过，如果能成为银行的股东，贷款将不再是一件难事。

四通董事长段永基与史玉柱有着十几年的深厚友情，前者曾将手头的华夏银行股份转让给后者。史玉柱回忆这段经历时说：“四通有 6000 万股华夏银行股份被法院冻结要拍卖，我替段永基把钱还上了，在进入拍卖程序前把股份拿了过来。后来又等到一个机会，华夏银行要上市，当时华夏的第一大股东是首钢，如果它不卖掉 8000 万股，证监会就不批准它上市，我就买了过来。我给的价格好，当时应该是 1 块多钱，我 2.18 元买进的。现在一股 5 块多，还是拆股了的。”截至 2003 年 6 月 30 日，在华夏银行 29 家股东

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中，上海健特以5.6%的持股额位居第六大股东。2004年，上海健特又增持了2800万股，进一步扩大其所占股份份额。

在参股华夏银行后，史玉柱又看上民生银行股票，购买华夏银行股票的好运似乎延续了下来，当他正计划收购民生银行股票时，传来好消息：民生银行的大股东想上市，需要剥离非主营资产，有意出让民生银行股份。当时史玉柱就托了一位朋友找那位大股东谈。谈判进行得很顺利，一方面对方急于出售手中的民生股票；另一方面，在价格上史玉柱同样表现出了足够的诚意。2003年，上海健特受让北京万通实业股份有限公司1.43亿股民生银行股票，史玉柱以持股3.97%位居第八大股东。其后，他还有意增持民生银行股票，以获得第七大股东的位置。

在短短一年内投资两大银行的举动引起了媒体的广泛关注，不少人预测史玉柱有意染指金融业。史玉柱却表示这纯属财务投资性质，他说：“李嘉诚曾说过，投资首先是要看退出机制通畅不通畅，其次才是看收益高不高——我觉得很对，所以我想寻找的是风险不大、变现能力强的行业。基于这种认识，我投资了银行。”在失败后重新爬起来的史玉柱坚定了一个投资理念：“宁肯错过一百个项目，也不错投一个项目。”

众所周知，史玉柱是软件程序员出身，早年成名于自己一手编写的中文软件M—6401，此后因多元化扩张而失败，借“脑白金”、“黄金搭档”翻身，其后参股华夏银行、中国民生银行，持股市值高达22亿元，因此要想给他的身份作出准确定位并非易事。相比较而言，史玉柱更倾向于“资本家”的说法，他说：“我既不是一个成功的投资家，也不是一个成功的企业家。我觉得我过去可能还想往实业家的方向发展，现在实际上是一个投资者，说难听点儿就是一个资本家的身份。”

成为“资本家”后，史玉柱经常研究学习比尔·盖茨与李嘉诚的经营之道，感悟良多：“比尔·盖茨做专业领域的纵，李嘉诚做投资规模的横。前者死认准一个产业，将一个产业做透，使股价迅速增值，而后者是看什么行业赚钱便做什么，他涉及的行业有几十个。”因此，他将“李嘉诚+比尔·盖茨”的投资模式总结为：集中全部的人力投入到主营产业，集中一半的财力投入到主营产业，留一半的财力投入容易变现且精力不大的领域。当主营业务出现危机时，可以通过辅业的现金流给予支撑和支持。看来史玉柱为了戴稳“资本家”的帽子颇下了一番工夫。

然而，史玉柱投资银行业的成功并非受益于比尔·盖茨与李嘉诚，他更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该感激两位兄弟：四通董事长段永基和万通董事长冯仑，而这两人又都是"泰山产业研究院"的元老级人物。在这个类似于企业家沙龙的组织中，除了段永基和冯仑，还有柳传志、段永平、卢志强、林荣强、郑耀文、远思和吴力等当今商界举足轻重的人物。顾问是吴敬琏和胡德平，段永基任理事长，柳传志任总裁，华贻芳是秘书长，即使是在巨人最困难的 1995、1996 和 1997 年，史玉柱都从未缺席过研究院的活动。1996 年研究会讨论的主题是"巨人的企业经营"，最后演变成了朋友们对史玉柱的批斗会，可他当时头脑发热，未必听得进众人的意见。

等到 2001 年重新出山时，史玉柱曾真诚地表示，落难期间对他影响最大的就是柳传志和段永基。"柳传志给了我很多管理上的经验，段永基给了我很多宏观理念上的启发，"他说，"泰山产业研究院就好像是自己的娘家，在这里，我找到了重新站起来的信心。"

说到此处就不得不提到"人脉"。播种什么就能收获什么，善待他人就是善待自己，商场好似江湖，企业家之间同样有江湖义气。如果没有兄弟们在精神上或物质上的帮助，很难想象史玉柱的复活之路会走得如此顺利。

永久免费的《征途》能走多远?

如果说史玉柱以前销售脑黄金、脑白金以及黄金搭档是通过帮助别人解决睡眠问题来获利的话，那么他的《征途》网络游戏则是通过让数以万计的玩家不眠不休地"打怪练级"来达成同样之目的，甚至获利更疯狂。

这款用免费模式运营的游戏在 2008 年 4 月 28 日这天吸引了最高 210 万玩家同时在线，即便凌晨 2 点也有数万人为其奋战在电脑前。为何一款网络游戏能如此令人痴迷？这还得从网游的商业模式和史玉柱的"免费模式"说起。

在网游行业，老的商业规则是按点卡收费，即网络游戏公司按玩家玩游戏的时间收取相应的费用。而所谓的"免费游戏"其实是靠道具收取费用，其中最为知名、获利最丰的是道具打造系统。这个系统的特点在于：玩家花钱越多，道具的性能就越好。"免费游戏"更像嘉年华和迪斯尼，门票的钱不多，但是每个项目都要收费，纪念品也都很贵。这样累计起来的收入也会很高，而且这种模式可能比"收门票"方式更具诱惑性，因为消费者乐意为体验

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而付费。

与陈天桥、朱骏、丁磊等老资格的网游大佬相比，除了作为有着多年网游经验的玩家和早年曾做过"汉卡"的所谓 IT 背景外，史玉柱在这方面的经历实在是乏善可陈。不过，偏偏是这位"门外汉"却匪夷所思地提出了免费模式，从而颠覆行业规则，招致同行的集体指责，称他为"搅局者"。

2005 年 11 月，就在史玉柱准备以"永久免费"的概念切入网游市场时，盛大居然抢先一周宣布将旗下的几款核心网络游戏《传奇世界》、《热血传奇》和《梦幻国度》永久免费，不再收取用户的包月费，转而依靠向用户提供增值服务获得收益，这一举动正式拉开了网游商业模式创新的大幕。然而，这种模式使盛大的收入锐减，直接导致盛大第四季度大型网游的收入比上季度减少 30.4%。而《征途》似乎并未受太大的影响，因为它在开发设计时就是"永久免费，靠卖道具赚钱"的模式，所以它能将游戏千方百计地聚焦在"道具"上。因此，首先在免费模式上获得成功的并不是盛大，而是《征途》网络游戏。

一个月之后，史玉柱宣布尚处在内测阶段的《征途》游戏"永久免费"。2006 年 1 月，免费版《征途》正式上线运营，主动放弃点卡收费这一"稳赚不赔"的成熟运营模式。《征途》有 83%是免费用户，真正收费的只占 17%。对没钱的人，史玉柱靠免费吸引他们来捧场，有了人气就能更好地赚有钱人的钱。据征途公司不完全调查，在这个游戏中已经有玩家在一个虚拟角色上花费 20 多万元。其实这也并非天方夜谭，一个千万富翁只要高兴，在游戏中花费几十万元只当是一趟出国旅游费用完全有可能。

2006 年 9 月，《征途》推出正式版本后宣布，每月 1 至 7 日成为"60 级以上玩家"的工资发放日，每月拿出 1500 万元到 2000 万元的收入以充值的形式为这些玩家发放 50 元"工资"。2006 年 11 月 11 日，《征途》打破《传奇》保持 4 年之久的同类网游同时在线最高纪录后，12 月 23 日突破 75 万人大关，又一次刷新纪录。2007 年 3 月 23 日，《征途》同时在线最高纪录突破 86 万人，遥遥领先于同类产品，成为中国最火暴的网游。凭借"免费游戏"模式的良好表现，巨人荣获"2006—2007 年度中国互联网市场年度创新商业模式"大奖，成为唯一一家获此殊荣的网游企业。

既然游戏如此火暴，史玉柱又从中赚了多少钱呢？据征途公司内部消息，运营头 5 个月的销售收入就已超过了 1 亿元，平均每个月为 2000 万元。等到 2007 年巨人到纽约证券交易所上市时，其网络招股书显示的情况更令

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人咋舌：巨人网络2007年上半年净营业收入6.87亿元人民币，相比2006年同期增长了734.17%，甚至超过了2006年全年4.08亿元的营业收入。2007年上半年毛利高达6.2亿元，毛利率为90.31%，运营利润5.11亿元，相比2006年同期迅速增长了1076.76%，2007年上半年运营利润率为74.37%。出于早年对"巨人"两字的深厚感情和矢志不渝的进取精神，史玉柱在2007年6月将征途网络更名为巨人网络集团。

尽管重新恢复了"巨人"的名头，可史玉柱在公众心目中的形象并不像巨人那般伟岸英武。作为新型产业，网游正值发展初期，青少年因沉迷网游而引发的一系列问题招致众多家长的强烈不满，各界人士猛烈抨击，大有一举剿灭之势。无论是做脑黄金还是后来的黄金搭档，史玉柱无疑是当今中国商界最具争议性的人物，《征途》也难免遭遇被"妖魔化"的噩运，当年陈天桥所饱受的责难甚至谩骂，开始在史玉柱身上有增无减地疯狂上演。

史玉柱对骂声充耳不闻，却一直在思索《征途》的"免费模式"将何去何从，尤其是在同行对"免费"的跟风和新网游不断推陈出新的情况下，《征途》的优势已不再明显。两年之后史玉柱终于再次颠覆，2009年10月23日宣布《绿色征途》开启封测，率先提出"得非人民币玩家者得天下"的理念。这款游戏将不卖装备，不卖宝箱，掉落物品不绑定可交易，官方不再像传统免费游戏那样直接出售装备和材料，而是由玩家之间自由交易。通过游戏细分策略缩小付费用户与非付费用户之间的等级、装备差距，不断吸引更多的用户，创造稳定、可持续的赢利模式。



倡导《绿色征途》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在《绿色征途》开启封测两个月之后，巨人网络南方研发总部基地正式奠基，史玉柱在华东、华南和西南的研发布局也陆续完成。为了见证老朋友重回12年前因巨人大厦“坍塌”而遍体鳞伤的“伤心地”，马云、郭广昌、牛根生、吴鹰、虞锋等16位业界大佬悉数到场祝贺。马云称赞史玉柱的东山再起代表着中国企业家永不放弃的精神，值得敬佩，还不无调侃地说：“能做到这一点的，历史上有两个人，而且都姓史，一个是史玉柱，一个是史蒂夫·乔布斯。”

不要据此断定史玉柱的回归就将扎根互联网领域，在他的商业字典里，企业只是工具，赢利才是目的。因此，在他玄妙无常的棋局中，没人知道他的下一颗子将落向何处。

纽交所不穿西装敲钟第一人

美国当地时间2007年11月1日上午9点半(北京时间晚上9点半)，巨人网络集团有限公司(以下简称“巨人网络”)成功在纽约证券交易所挂牌上市。特立独行的史玉柱一如既往地以另类姿态示人，在当地人异样目光的注视下，他神情自若地穿一身白色运动服敲响开市锣。为此，他又多了一个头衔——“纽交所不穿西装敲钟第一人”。

如同史玉柱另类的行头一样，人们很难看懂其商业思路，一旦有实质迹象显露总会吸引大批媒体争相曝光，“商业奇才”、“青年偶像”等光环魅力无穷。2006年7月，媒体披露史玉柱在开曼群岛注册巨人网络科技有限公司的消息后，他的上市意图才广为人知。2007年10月12日晚，美国证券交易委员会官方网站上出现了巨人网络的招股说明书，文中显示巨人网络是上海征途网络的控股公司，它将把征途旗下的网游产品打包赴纽交所上市。至此，巨人上市步入倒计时。

相对于“不穿西装敲钟第一人”的虚名，巨人网络上市创下的两个“最大”纪录更令史玉柱欢欣鼓舞：中国登陆美国最大IPO的民营企业；除美国本土外最大IPO的IT企业。在巨人网络登陆美国股市之前，曾有不少中国本土互联网精英捷足先登，但融资均不超过2亿美元。盛大募集1亿多美元，网易还不到1亿美元，第九城市只有几千万美元，完美世界是1.8亿美元，而巨人网络此次赴美IPO，以每股15.5美元的价格全球发行6739万股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公众股，融资总额约为10.45亿美元。超过10亿美元的募资能力，这是“早起的鸟儿”们当初无法想象的。

与企业间的融资能力较量相比，普通人更关注史玉柱一夜暴富的发财神话。按照巨人网络上市当天涨幅25%左右(20美元)的收盘价计算，手握1.4亿股(占上市前总股本的68%股权)的史玉柱身价已飙升至28亿美元(约209亿元人民币)，加上他还持有6.98亿股民生银行的股票和1.012亿股华夏银行的股票，按照当时的A股股价，他的身价还得增加130亿元。另外，史玉柱的女儿史静持有巨人网络3800万股(占上市前总股本的18.75%)，市值为7.6亿美元(约56.7亿元人民币)。因此，史玉柱父女两人总身价高达395.7亿元人民币，将近400亿元。在当年的“胡润百富榜”中，史玉柱以280亿元的个人财富位列第15位，成为中国IT界首屈一指的富豪。



巨人网络登陆美国资本市场

从上市这天起，史玉柱终于名正言顺地由“负翁”回到富翁行列。春风得意之时，所有媒体都以为他接受采访时会说一些诸如“上市之后发展哪些业余爱好”“东山再起最难忘的事”此类话题，但他的另类回答再次出人意料：“今天上市，纽交所特别挂了一面中国的国旗。在赛场上升国旗，运动员是最开心的，因为说明他完成了任务。我看到国旗觉得压力很大，因为要保持增长为祖国争光，就必须少睡觉，牺牲休假，要玩命干。所以，上市之后我们的压力会更大，我本人会更辛苦，我可能没有时间去培养业余爱好了。”有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网友听后感慨：没想到这个将“企业不赢利是最大不道德”这句唯利是图的话挂在嘴边的人，爱国情怀竟然如此深沉！

说到巨人上市后史玉柱重回富翁行列的感悟，他应该感谢10年前那场失败经历。西方人看待失败的眼光与中国人成王败寇的传统理念截然相反，尤其对创业者而言，华尔街投资人的观点是，如果你曾经失败过，你就会领悟到更多东西。巨人网络获得美国基金公司的青睐在很大程度上就是因为史玉柱团队有过失败经历，才敢给他投钱，他疯狂的创业激情及失败后的超强自愈力无疑也是吸引投资者的重要磁场。中国古训中“塞翁失马，焉知非福”的豁达观念，在史玉柱的上市过程中找到最合适不过的注脚。

在上市之前，好友张树新曾建议史玉柱将股权分离，放弃一言堂的独裁方式，用董事会来约束自己的权力。史玉柱笑而不语，内心却十分认同，并打算将上市作为规范公司管理的捷径。他认为，上市通过法律等手段形成制约，这样作出错误决策的可能性会大大减少，董事会、股东大会等在组织安排上也多了几道保护。此外，无论是做脑黄金、脑白金、黄金搭档等保健品还是后来进军网游，公众对史玉柱的质疑甚至谩骂从未间断过，并对巨人品牌产生强烈的不信任感。为了扭转被动局面，史玉柱主动选择较为严格、可信度更高的纽交所上市，成为首个登陆纽交所的中国网游股，可谓用心良苦。

从某种意义上说，巨人网络上市标志着中国本土网游得到国外同行、资本市场的认可。据IDC的公开数据显示，中国网游行业一直高速成长，2006年中国网游营业收入为8.15亿美元，比2005年增长73.5%。据IDC预测，2011年中国网游营业收入将达到30亿美元，这个数字意味着从2006年到2011年期间中国网游营业收入将保持30.2%的年均增长速度。巨人网络上市的无限风光将史玉柱早年的狂傲因子激发了出来，他气壮山河地说：“我们的目标是成为亚洲最大的网络游戏开发和运营商。”

尽管一浪高过一浪的上市风潮令中国本土网游产业十分迷人，在渡过最初稚嫩、脆弱的幼年期后，风华正茂。可是从本质上讲，本土网游还谈不上强大，尤其是与欧美、日韩等网游企业相比，还有很长的一段路要走。与史玉柱一样，今后本土网游企业既要面临国内同行的激烈竞争，又要应对与外国公司的利益纠葛，在各方力量的白热化较量中，我国网游产业仍然充满变数。

即使巨人上市，外人也看不出史玉柱的商业理想，弄不懂他的商业模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式，中国人力资源开发研究会研究员李直的观点极具代表性："史玉柱更像是一个挣钱的机器，创业的时候做汉卡，如果坚持一个理想，巨人不会比联想差，但是史玉柱放弃了；做保健品，如果坚持一个理想，也许能改变行业，做成保健品行业的万科，但是史玉柱又跑去做游戏了。"

不知顺利上市实现融资计划后，他会不会故伎重演，寻找新的暴利工具？

不会醉倒在黄金酒里

尽管"豪赌"的标签与史玉柱如影随形，却没人怀疑他终将成为大赢家。在总结自己多年的商海沉浮时，史玉柱坦率地说："如果自己想做企业，一定要大胆设想、细心求证，我过去始终觉得胆子大肯定要出事，需要做梦但不要生活在梦中。做事要谨慎、脚踏实地，把困难估计充足。"正是秉承这种务实稳重的态度，史玉柱尝试进入保健酒行业。

与之前做脑白金、黄金搭档等保健品的低调姿态不同，史玉柱此次显得大张旗鼓。2008 年 1 月 18 日下午 5 点，五粮液集团和上海巨人投资有限公司在宜宾五粮液集团怡心园会议大厅举行战略合作签约仪式，双方将利用各自在品牌、技术、资金和营销网络等方面的优势在保健酒领域展开充分合作。除史玉柱因公务未出席外，巨人投资的其他高层如常务副总程晨、刘伟、刘作伟等悉数到场，足见其重视程度。

据资料显示，五粮液集团保健酒公司成立于 2001 年，旗下已有雄酒、老虎酒、虫草酒、藏康、银杏酒等多种高端产品，但多年来销售状况并不乐观，到 2008 年史玉柱接手前年销售收入约为 1 亿元。在五粮液集团 2007 年 250 多亿元的销售收入中，保健酒的贡献显得微不足道。五粮液选择史玉柱就是期望借助他的营销能力和销售网络，尽快扩大保健酒的市场版图。

如今，我国保健酒行业的销售总额正以年均 30%的速度高速增长，而国际上保健酒、养生酒、营养酒的消费量占酒类消费总量的 12%，而国内还不到 1%。正因如此，史玉柱才将其视为朝阳产业投入其中。他曾说："广告很重要，没有广告肯定不行，但产品是基础。"有了"五粮液集团出品"这块金字招牌，黄金酒的市场前景看起来十分诱人。

2008 年 10 月底，按照史玉柱的构想量身定做的黄金酒"千呼万唤始出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来”，正式上市销售。巨人投资宣布从2008年11月至2009年2月将投入3亿元广告费启动全国市场，史玉柱也发出豪言：“3个月内黄金酒将赚回10个亿。”此后，“送长辈，黄金酒”这句带有鲜明“史氏风格”的广告词开始在电视广告中狂轰滥炸。



黄金酒广告

尽管广告做得热火朝天，但史玉柱和五粮液这对“黄金搭档”叫卖的黄金酒在上市近两年后并未出现预想中销售火暴的场面，外界还爆出黄金酒销售不畅、产品在经销商流通渠道大量积压的传闻。与此同时，与五粮液齐名的茅台旗下的白金酒也在市场上遇冷，还一度以“限产控货”的名义叫停扩张。由此看来，保健酒行业并非如外界所见的那样一帆风顺。

针对外界的质疑声，五粮液保健酒副总经理刘国强在2010年初透露：“保健酒的确存在着消费者购买障碍，要消除消费者的认识误差，这是今后黄金酒的营销重点。但是黄金酒的销售还是有稳步增长的，2009年10月黄金酒已经实现10亿元的销售额，而12月一个月公司就有1亿元的回款。”虽然这个成绩距离史玉柱“3个月内赚回10个亿”的目标还太遥远，但在业内依然令人震撼。

不过，白酒业资深人士张璋却认为：“保健酒的主要消费群是中老年人，由于该类人群消费比较节省，100—200元的保健酒产品目前是难以接受的。茅台白金酒、五粮液黄金酒的价格从100元至800元不等，远超出保健酒消费人群对价格的心理预期。”在他看来，史玉柱采用战无不胜的“送礼概念”来做保健酒并不见得有成效。就目前来看，排名行业前几位的海南椰岛鹿龟酒、湖北劲酒、浙江致中和五加皮酒的定价都在100元以下，倡导的都是健康、理性的饮酒概念，以做药的方式做酒，从而长期占据保健酒市场的龙头地位。

如果就此担心史玉柱将在黄金酒身上再次遭遇滑铁卢的话，未免为时过早。要知道，史玉柱旗下的上海巨人投资是目前国内最大的保健品企业，在全国有150多个销售分支机构和29万个销售点组成的“地面部队”，这支团队在推广《征途》时就曾让盛大、网易等先行者领教过它的厉害。“史玉柱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的营销团队对地区控制力度极为强势。”原盛大副总裁朱威廉说，“以前的游戏发行商往往依赖省级代理，因此对地区的控制能力很差，顶多就是陪着省级代理下去踩踩点，但史玉柱团队可以绕开省级代理。这不仅可以降低代理商之间的串货，也让他在推广时的优势更为明显。”

在巨人上市时，史玉柱曾自豪地说：“全球投资者是非常挑剔的，对我们有信心才会给予高估值。投资人对我们的团队非常有信心，认为我们的团队创造了奇迹，接下来还会创造新的奇迹，包括下一款产品。”

史玉柱经常挂在嘴边的一段话是：“**‘巨人神话’的核心是一种精神，是一群年轻人执著地追求自己选择的事业并为这种追求不顾一切的拼搏精神，是追逐太阳的精神。**”而新华社在评价史玉柱时也曾用到“精神”两字：“**失败有两种，一种是事业失败，另一种是精神失败。很多企业在事业失败以后，精神上也失败了。但巨人在事业上失败后，精神不败，所以可以站起来。**”

正因为有精神做支撑，所以即使在“巨人”倒下、史玉柱最失意之时，整个团队 20 多人几乎都没有离开过他，并继续追随他蛰伏了数年之久后东山再起。从最早的巨人汉卡到《征途》网游再到黄金酒，几乎都是同一帮人马在策划运作。五粮液集团董事长王国春表示，他曾计划 5 年内在保健酒板块上做到行业前三，10 年做成行业的龙头老大，但是与巨人公司合作后，后一个计划可以提前 5 年实现。由此可见，王国春的信心不仅来自于五粮液这块金字招牌，也包括史玉柱的创业团队。

从创业开始，史玉柱就一直未淡出过媒体的视线，无论成败。或许民众对黄金酒的争议还会像他之前“吹嘘”过的所有产品那样延续下去，但这些都丝毫不会减缓他创建财富帝国的脚步。在改革开放 30 多年的商业史上，他注定是一面永不褪色的旗帜。

【档案存底】

关于史玉柱你可能不知道的 20 件事

1. 媒体上流传着一句话，段永基在买下史玉柱的保健品业务之后说，脑白金在医学上什么都不是。段永基想以此来证明史玉柱的营销天才，但是反被媒体抓住，认为段永基也承认脑白金在医学上不具备价值。史玉柱说，他后来专门去问段永基有没有说过这句话，段回答，他绝对没有说过此话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 史玉柱是民生银行的12位发起人之一，他甚至出了初始费用的1/3。但是后来股东出资的时候(1亿元人民币)，珠海巨人危机爆发，史玉柱没钱了。直到万通上市，冯仑为了明确主业，将自己所持的民生银行股份卖给史玉柱，他才重新跟民生银行发生关系。

3. 史玉柱在过去数年只看过两部电影，一部是《赤壁》，另外一部是《色戒》，而且是未删节版的。那是他在香港路演时，马云拉着他一起去看的，理由是，“反正晚上没事儿”。

4. 史玉柱说，上市，我们运气真好。巨人是在2007年10月31日定价、11月1日挂牌上市的。而如果去看美国股指记录，那天是道·琼斯指数的历史最高点。巨人挂牌上市的当天，道·琼斯指数就跌了2%，此后一路往下走。

5. 史玉柱在过去12年内去了三次西藏。第一次已经被媒体描述过无数次。当时，老巨人已经难以救活，史玉柱决定放弃，同时决定做脑白金，产品也已经报批。报批程序和时间比较长，史玉柱和他的团队有几个月基本没事做，于是他们决定去西藏。中间一次是跟其他人曾去过一次西藏，没怎么玩。第三次是在2009年9月。由于他在公司采用了放手策略，从管理一线后撤，“突然一下子我不用干什么事了”，“待在上海也难受”，于是他从川藏线进藏。那段日子是他开始做网游后最长的一段没有玩游戏的时间。

6. 当他告诉研发团队他要离开上海去西藏，他描述大家的反应是“欢欣鼓舞，真的很开心”，原因是“有我在那儿压着他们，他们老觉得自己的想法不能实现”，“去西藏之前，我请骨干吃饭，有的人都喝多了”。

7. 史玉柱说：“总有人跟我说，老史，公司上市你有钱了啊。其实我现在的三块业务，对我个人财富的增加贡献最小的就是网络游戏。我拥有超过50%的股份，这是不可能卖的，最多卖掉回购的那部分。我自己那部分，现在不会卖，将来也不会卖，为什么？那是为了在董事会里面我能够发言。对我个人财富有贡献的，反而都是我做小股东的财务投资。”

8. 史玉柱不是传言中的天秤座，而是处女座。他颇为得意地说：“处女座更容易是完美主义者。”

9. 史玉柱解释自己和黄金酒的关系，“可能是咨询和被咨询的关系”。做黄金酒的公司是上海黄金搭档生物科技公司，史玉柱只在其中持有25%的股份，75%的股份已经在数年前被他出售。因此，“黄金酒如果成功了，没有我的功劳，失败了也没有我的责任”。但是，运作黄金酒的团队确实是史玉柱做保健品时一手带出来的团队，他们经常抱怨说，一年也见不到史玉柱一次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10. 史玉柱认为自己发胖的原因是工作太投入。以前做保健品时很瘦，因为“我要接触消费者，一家一家地跑”，而现在只需要坐在电脑前玩游戏就行了。

11. 史玉柱不喜欢参加活动，偶尔参加一次回来就后悔不迭。他还把自己的这种标准延伸了，“马化腾参加活动也不多，他整天关在办公室里琢磨事，所以腾讯还是挺厉害的一家公司”。

12. 对自己的团队，史玉柱还是暗暗得意。他说，巨人网络的研发人员中，他看得上的，上市之后一个都没离开过。“这是我们的优点，也是缺点，研发人员的流动性太小了。”他还说，“以前离开巨人的人累计也有上万人，基本上没有骂巨人的，可能偶尔有的我不知道。”

13. 史玉柱要在珠海建一个研发中心，他认为网络游戏的人才集中在北京、上海、广州三个区域。希望巨人回归的珠海将海边最后一块地留给了巨人，史玉柱承认自己有珠海情结，“不然为什么不在广州呢？”

14. 史玉柱决定不再盖高楼了，他说自己“怕了”。“现在我们在上海盖的办公楼最高就是三层。”但是史玉柱发现，“本来想这样投资可以省一点，有一天突然发现，盖矮了也没省钱，因为你地大了，地很贵，另外，光是园林建设就花了两个亿。”

15. 他有一个朴素的观念：研发网络游戏，第一是年轻人的世界，第二是穷人的世界，富人很难研发出好产品。因此，你最好又年轻又聪明又穷。

16. 在史玉柱的投资策略中有一条是守株待兔，也就是手握重金，等待投资机会上门。就像沃伦·巴菲特一样，在关键时刻，能够调动那么多资金去收购和购买的人只有他。当年万通上市，冯仑出售民生银行股票，“他认识的朋友里可能只有我手上有那么多现金，所以他就来找我。”

17. 史玉柱让自己的公司坚决做一个“乖孩子”，巨人一直都模范纳税，对政策的反应也是如此。2009 年 6 月文化部公布一个文件，不让游戏中有“开宝箱”的举动出现。此前巨人模仿盛大，在游戏中设置了“开宝箱”环节，迅速占据了网游收入的很大一块。在这个文件发布的当天晚上，巨人网络就宣布自己取消了游戏中的“开宝箱”。

18. 史玉柱现在信了佛教，喜欢跟喇嘛聊天。但是他自己也说：“人为什么会信这些东西，说白了还是迷信。一个人对自己的命运能把握的时候，最不信佛，比如数学家很少信，物理学家也很少信；当一个人对自己的命运无法把握的时候，特别容易信，比如渔民天天出海，每次都不知道自己还能不能回来，这种人几乎百分之百信点什么。企业家也容易信，因为对自己的明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天无法把握。”言外之意，他对自己的未来仍有强烈的不确定感。

19. 史玉柱简单的哲学理念：“我现在有一个强烈的观点，善有善报，恶有恶报，干了坏事，迟早会有报的，不报你，就报你的后代。所以，人还是要多做点好事。我还是要做好人。当然，有人说脑白金祸国殃民，我认为我做的是好事，我现在还在吃，卢志强昨天晚上还在吃。”

20. 史玉柱评价史蒂夫·乔布斯：“首先他是一个天才，但是他不是真的认为自己是个天才，所以他做事能够一直抓到很细的细节。宏观的地方他能抓得非常准，但一个项目可能有几百个细节，重要的细节他也很清楚。我回顾自己的过去，觉得我做成功的事情，有些像他，抓住大的重要的事，然后抓住大的重要的事的细节。”

（2009 年 11 月 6 日《经济观察报》，作者：李翔）

【八方说词】

游戏让我们找到自我

当“黄金搭档”和“脑白金”的广告通过电视媒体向大众密集轰炸的时候，这两样保健品的缔造者史玉柱，正将自己瘦长的身体深埋在沙发椅里。只要他没有入睡，几乎就可以确定，在他长长的食指和中指之间正夹着一支被点燃了的香烟。

“这可能是我的一种缓解方式。”1997 年，在名动全国的巨人集团轰然倒下后，一天三包香烟，成为他的新习惯。

事隔近 10 年后，史玉柱觉得，自己没有发生改变：交际很少、做人很简单，每天仍然是凌晨 5 点才睡。若真要说改变，那唯一改变的是，含量为 17 克焦油一支的香烟从前年开始，换成了 1 克焦油的……

可是，在外界看来，史玉柱可谓发生了翻天覆地的“巨变”：进入公众视野以来，他从一位令人钦佩的民营 IT 巨人转变成了一个做保健品的，紧接着，从一个做保健品的跟风跑去做了房地产，房地产项目轰然“倒地”后，他又“偷偷”回到了保健品行业，一款吵吵嚷嚷的“脑白金”不够，接着还搞出了一个“黄金搭档”，利用两款保健品赚了个盆满钵满还不满足。之后，他令人眼花缭乱的资本运作更是让他财富暴增，而在 2006 年初，他竟然投资了一款《征途》的网络游戏，又杀进了“暴利”而竞争激烈的网络游戏行业。

还有一个“意外”。为了这款网络游戏的顺利推广，2004 年 4 月 8 日，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个当年与媒体交恶的史玉柱竟一口气请来了全国130家媒体，在金茂大厦巨大的会议包房里、在黄浦江的顶级游轮上，操办了一个轰轰烈烈、谈笑风生的新闻发布会。



《征途》公测新闻发布会

而当日面对媒体的发问，史玉柱的表述极不像是一个商人，他说："对于我来说，能不能赚到钱我并不在乎，我更在乎能不能给中国玩家提供一个真正的好游戏。"

尽管话讲得是如此真诚，但也许就因为史玉柱给人的感觉是如此的"不同"，事后一些媒体并未留有情面，有言：脑白金与网络游戏，前者忽悠没文化的人搓泥丸当珍珠，后者忽悠小朋友染指精神鸦片替代人生理想。

历经沉浮，这个早年还带有极大的理想主义色彩的理工科学生显然是越来越"拿得起，放得下"。面对这刻薄如昔的明嘲暗讽，他只应了句："到今天，我开始做的，是一个投资家做的事，而要成为一个投资家，有些路是必须要走的。"

史玉柱承认自己不善于交际，"朋友大概20个左右，但都是工作上的"，但这个已经有10多年"游龄"的"骨灰级"游戏玩家，每到凌晨时分，便开始在网络游戏的世界里叱咤风云。为何如此痴迷？他回答说："在现实生活中，我们不能攻城略地，也不能杀了人后不需承担法律责任，但游戏让我们找到自我。"

而在无法回避的"现实生活"中呢？选择了从商，也许，在一场场的商业游戏里，他也发现并找到了自我。

（2009年6月25日《南方周末》，作者：胡海卿）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胡志标：以命运祭奠时代的标王

花开在眼前

已经开了很多很多遍

每次我总是泪流满面

像一个不解风情的少年

——吴晓波《花开在眼前》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国老百姓对于本土品牌最深刻的印记，莫过于20世纪90年代中期的“标王之争”，在众目睽睽之下以一掷千金的豪气博取满堂彩是那个年代企业家们对品牌最生动的理解和诠释。令人痛惜的是，一败涂地似乎是所有“标王”难逃的宿命，其中最甚者，非胡志标莫属。

白岩松曾感慨地说：“一条狗拉到中央电视台连播30天，都自然会成为一条名狗。”央视确实是一个善于制造奇迹的舞台，1996年，胡志标以8200万元拿下央视天气预报后5秒钟的广告标版，当年产值由2亿元跃升至16亿元；第二年，他又以2.1亿元的标价胜出。从此以后，“标王”成为他名字的前缀。

正是在这种商业氛围的烘托下，几乎所有的中国企业家都认定了这样一条真理：罗马可以一日建成，梦想可以瞬间实现；只要胆子够大，一夜成名将不费吹灰之力。当所有人都铆足劲为年底的“标王”争得头破血流时，营销、创新、管理都被抛到九霄云外，一锤子就能砸得盆满钵满的买卖，谁还愿意精雕细琢、耐心敲打呢？

变味的秀场终于落幕，英雄不知所终。胡志标出狱后屡次创业，几经沉浮，却再也找不回当年在梅地亚中心舍我其谁的霸气。他不再以“标王”示人，尽管已年过四十，却言必自谦“小胡”。这种近乎于妄自菲薄的过度低调，对曾经的失败者而言，或许并非无益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【败局回顾】

爱多，恨也多

“不经历风雨，怎么见彩虹，没有人能随随便便成功。”20世纪90年代末，励志歌曲《真心英雄》迅速在大江南北传唱开来，为无数失败者点亮奋起的路灯。与这首歌一起走红的除了成龙、周华健等演艺明星外，还有胡志标和他的爱多VCD。

1995年的一天，胡志标在镇上的小饭馆吃饭时偶然听到一个消息：“数字压缩芯片”技术正流入中国，用此技术生产出的VCD播放影碟图像相当清晰。由于VCD的核心部件(包括芯片和机芯)都由外商提供，国内厂商只需装配，技术门槛并不高。因此，听到这个消息后，胡志标马上跑到香港、上海等地召集人手研发VCD。6月，样机开发成功；7月20日是胡志标26岁生日，他带着一帮朋友去唱卡拉OK以示庆祝。当时张学友的《每天爱你多一点》刚登上流行歌曲排行榜，胡志标看后大喝一声：“就是它了，爱多。”当天，广东中山爱多电器公司正式成立，胡志标担任总经理，他的好友陈天南为法人代表。

3个月之后，“真心实意，爱多VCD”的广告开始出现在当地电视台。胡志标从一开始就意识到广告轰炸对品牌和营销的重要性，他把从银行拿到的几百万元贷款作了如下分配：一小部分留下买原材料，其他全部砸在央视体育新闻前的5秒钟广告版权上。

1996年夏天，胡志标攻下商业重镇上海，此时VCD已深受消费者喜爱，各种品牌如雨后春笋般纷纷冒出来。为了进一步巩固爱多的品牌地位，胡志标花费450万元找成龙拍了一个“爱多VCD，好功夫”的广告，这几乎是当时爱多的全部利润。

1997年6月，胡志标和他的团队策划推出了一项令竞争对手胆寒的“阳光行动A计划”，以“肃内忧、除外患，规范净化国内VCD市场”为口号，宣布爱多VCD的6种产品售价直降45%。步步高、新科、金正、万利达等业内品牌被突如其来的变故打得措手不及，“阳光行动A计划”取得了立竿见影的效果。爱多也借此超越万利达成为行业老二，知名度行业内最高。不过陈天南却持反对意见。“阳光行动A计划”实施后，爱多的回款由以前的每个月一两千万元跌到五六百万元，有一个月只有一百来万元。“这时，爱多的支付能力受到了严峻挑战。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



影视巨星成龙为爱多产品代言

4 个月之后，胡志标又推出规模更为庞大的“阳光行动 B 计划”，除了继续降价以外，重点在于为用户提供增值服务。爱多公司建立的“爱多阳光服务网络”宣称自 1998 年开始，将陆续向广大爱多 VCD 产品用户推出“金碟工程”、“宝典工程”、“千店工程”三大系列服务工程。然而，爱多此时已陷入资金短缺和管理混乱的局面，“阳光行动 B 计划”的无疾而终也成为胡志标命运的重大转折点，爱多从此开始走下坡路。

1998 年中国 VCD 行业所遭受的打击丝毫不亚于当年长江流域发大洪水所带来的灾难，日渐萎缩的市场如一股强劲的寒流让本就不甚健康的爱多了无生气。为了摆脱经营困境，胡志标开始着手多元化战略，并于当年 7 月发表了题为《爱多的数字化生存》的演讲，他规划“1998 年将生产 VCD 200 万台、CVD 80 万台、电话机 100 万台、家庭影院 30 万套、彩电 20 万台，产值目标 35 亿元，员工人数将翻番达到 6000 名”。或许除了后来站出来反戈一击的陈天南和少数爱多高管外，少有人会预测到胡志标的宏伟计划会在不到半年时间内迅速流产。

1999 年 2 月，爱多在中央电视台的 5 秒钟广告已经停播；3 月 1 日，爱多 15 秒钟的形象宣传广告也被停播。据说，在胡志标当上“标王”的两年时间里，爱多应该支付给央视的广告费从未付清过。“山雨欲来风满楼”，广告的突然停播是爱多将遭受重创的前奏。

一个月之后的 4 月 7 日，一直默默无闻的爱多法人代表陈天南突然在《羊城晚报》上发表了一则“律师声明”，称爱多新开办的所有子公司均未经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权与“广东爱多电器有限公司”无关。至此人们才发现，在爱多的股权结构中，当年出资2000元的陈天南与胡志标各占爱多45%的股份，另外10%的股份由东升镇益隆村所有，而并非人们一直所误以为的胡志标独资。

这则声明将爱多的所有问题彻底公布于众。据说，危机爆发的导火索是陈天南不满胡志标私自以爱多的名义和资金成立中山市爱多数字视频设备有限公司、中山市爱多音响设备有限公司、广东爱多音像有限公司等企业，认为后者是在转移三方共有的爱多总资产。另外，胡志标还以每台收取100元品牌使用费的方式让别人出原材料、资金、厂房生产爱多VCD，陈天南对这种“砸爱多牌子的卖品牌行为”十分愤怒。艰苦谈判20天之后，胡志标无奈之下被迫让出董事长和总经理的位子。

不过，如愿以偿的陈天南发现爱多的烂摊子并不好收拾，他迫于经销商的强大压力和胡志标众多老部下的极力反对，只能让下台20多天的胡志标于5月6日重新掌权，条件是胡志标以5000万元的价格购买陈天南的股份。不过，此时的爱多已弱不禁风，各路债主纷纷请求各地法院前往中山强制清偿债务，珠海法院甚至查封了爱多的办公楼。在内外交困的形势下，胡志标的铁杆部下们纷纷出走，力挽狂澜的重担将由这个清瘦的年轻人一肩挑起。

1999年12月14日，中山市中级人民法院依法受理东莞宏强电子有限公司等企业申请爱多破产还债一案。眼看大厦将倾，胡志标还在做最后的挣扎，他先是在当月与老对手新科宣布联合，以图起死回生，只是此事很快不了了之；2000年初，由胡志标担任“总顾问”的中山爱多公司宣布以1000万元的价格从前广东爱多公司手中受让爱多商标，此事激起广东蓝色火焰广告公司的反对，并于2月16日就“爱多”归属问题将中山爱多告上法庭。

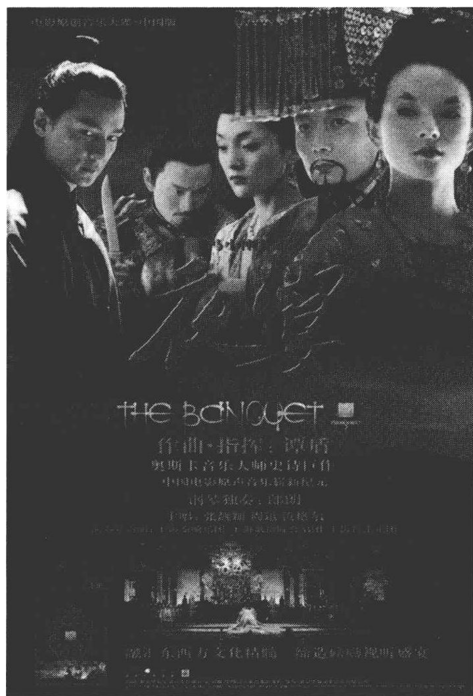
胡志标的努力在2000年4月18日彻底化为泡影，这一天，他突然遭到汕头警方拘捕。6月19日，胡志标被中山市中级人民法院一审以票据诈骗罪、挪用资金罪、虚假注册资本罪三罪并罚，判处有期徒刑20年、罚款65万元。4年之后的2004年2月6日，广东省高级人民法院二审判决，“爱多”诈骗罪不成立，改判胡志标有期徒刑8年，并处罚金25万元。

在人生最辉煌的时候，胡志标可能暗自设想过无数种成为英雄的方式：镁光灯，大舞台，万人簇拥，满世界都是他的爱多VCD。然而，失败却来得如此迅速，如此惨痛，以致要让他以余下的生命来重新站立，证明自己不是失败者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

夜宴辉煌，“彩宴”黯淡

2006 年 9 月 13 日，在《南方都市报》、《广州日报》、《民营经济报·生活宝典》周刊等媒体同时刊登的巨幅广告让许多人大惑不解：主题只有“夜宴·彩宴·盛宴”6 个大字，内容是关于冯小刚导演的《夜宴》与“彩宴”在 9 月 28 日同时在广州放映的预告。众所周知，由章子怡、葛优等大腕主演的《夜宴》是当时国内风头最强劲的一部大片，首日票房就突破 1200 万元，可是广告的发布单位却是中山市彩宴彩色节能科技有限公司，《夜宴》与“彩宴”究竟有什么关系？



电影《夜宴》宣传广告

在互联网发达的今天，“人肉搜索”某家企业对于好事者来说不费吹灰之力。很快，“彩宴”的身份被曝光了，网上所有关于该公司的记录只有三则招聘广告。“彩宴”的简介为：一家集研发、生产和销售为一体的民营照明企业，主要生产高品质、高节能电光源照明产品。该公司注册不到半年。

由此看来，《夜宴》与“彩宴”之间的这场“盛宴”不过是中山一家照明企业的借势炒作罢了。正当人们在知晓内情后感到索然无味之时，一条新消息再次吊起众人的胃口：为该公司做顾问策划此次“盛宴”的正是当年名噪一时的“标王”——胡志标。

至此，众人才知道胡志标出来了，事实上在这年 1 月他就因狱中表现良好提前获得假释，6 年的铁窗生涯由此终结。只不过物是人非，6 年的洗刷早已冲淡了记者当年对“标王”的热情，加上他本人的刻意低调，媒体对此并未作任何报道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好在胡志标是个注重江湖义气之人，当年的老部下对他十分敬重。据说在胡志标入狱期间，一群旧部在酒后回忆往事时提到爱多败局及他们的老板时，内心愧疚不已：自己在外酒足饭饱，老大却在牢笼受困，于心何忍？于是众人先后跪倒在地，将酒瓶砸个稀烂，以此表达同甘共苦之义。如今胡志标出来了，众部下在欣喜之余，一致邀他重拾旧河山。

在与外界隔绝的6年牢狱生涯中，胡志标曾给监狱里的假牙厂提高管理水平而出谋划策，长期以来高达30%返修率的产品一年后降为3%；他不间断地阅读法律、管理、历史、政治等各类书籍200多本，缩小在文化和理论上的短板；他还戒烟戒酒，当年这位嗜酒如命的人如今改喝矿泉水了。当然，6年的牢狱生活对胡志标的整个人生来说意义远远不止于此，思想和价值观的彻底转变才是最大的收获。简述狱中状况旨在说明胡志标并未从此沉沦，而是积极上进，东山再起只是时间问题。

由于还处于假释阶段，胡志标只得以顾问的身份参与企业运营。由于他“只想做品牌，不想做小工厂”，旧部和朋友们迅速募集了1500万元资金作为日后将梦想照进现实的第一缕阳光，股东一共10人，“顾问”胡志标负责操盘。2006年7月，中山市彩宴彩色节能科技有限公司正式成立，“彩宴”得名的原因就是胡志标想借电影《夜宴》的上映东风将第一把火烧旺。

不过，胡志标既然对家电行业了如指掌，为何此次突然进入陌生的节能灯领域？作为广东中山人，胡志标对有“灯饰之都”美誉的中山古镇镇和灯饰行业十分感兴趣。尽管到2008年该镇灯饰业总产值已达165亿元，占全国市场份额的六成以上，然而胡志标还是认为行业内上规模、有品牌的企业并不多，处于豪强混战的局面，市场机会非常多，这与当初他所熟悉的家电行业如出一辙。于是，他打算以当初打造爱多的“高投入获得高回报”的方式，在灯饰行业再造辉煌。

从2006年9月开始，胡志标连续发动了3个月的广告轰炸，虽不如当初在梅地亚中心争夺“标王”时一掷千金那般豪气，但这种高密度的宣传方式在灯饰行业还是很少见。与此同时，“彩宴”在全国迅速扩张至100多家专卖店，并宣称一年之内将达到200家。人们纷纷惊呼“胡志标东山再起”、“标王归来”，“胡志标将成为第二个史玉柱”。

然而，胡志标毕竟不是史玉柱，灯饰行业也不同于家电行业。

当“俯冲”式的冲击在短期内未见成效时，“彩宴”的资金链开始出现问题，难以维系。要知道，旧部和朋友是冲着胡志标东山再起的决心和信念投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“彩宴”生产车间

钱的，他们很快就将对胡志标成功的殷切希望转化为快速获利的焦躁心态，况且 10 个股东之间分成不同派系，很难达成一致意见。迫于股东要马上见业绩的压力，胡志标一开始就采取“大手笔”的方式高举猛打，可前提是要有充裕的资金；当后期资金出现透支情况时，供应商急着催要货款，股东们各怀心事，不愿冒险，“散伙”成为“彩宴”唯一的选择。

对灯饰行业了解不深是失败的另一个原因。有专业人士认为，“胡志标错在投资节能灯专卖店上”。因为，节能灯很少单独销售，消费者习惯在买灯具的同时购买灯泡。如果做灯具，渠道高投入是没问题的，做光源这种中间产品就不行了。此外，灯饰领域并非像胡志标所言那样群龙无首：节能灯市场，浙江阳光一年做 3 亿元；筒灯、射灯市场，雷士霸占 20%的份额；吸顶灯市场，单单欧普一家企业的销售额就是紧随其后十几大品牌的总和。

2007 年春节前夕，胡志标的“顾问”头衔被终止，操盘权力被撤销；9 月，在公司资产经拍卖抵偿工人工资之后，成立刚满一年的“彩宴”最终黯然收场。历史总是惊人地相似，这一切如同“爱多”倒闭的翻版！“标王第二次创业失败”的消息迅速成为各大财经媒体的显著标题，胡志标再次成为企业失败的“罪魁祸首”。

“我想低调一些，请再给我一点时间。”这是胡志标失败后面对媒体追问时的答复，“有的事情讲不清，我也是打工而已。”他需要更多的时间，通过再次创业来证明自己是只“不死鸟”，会有任他飞翔的天空。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我可能还会回到家电行业，毕竟对家电更熟悉，但对市场还需要做进一步的考察。”胡志标后来向媒体坦承的这句话，又给人们留下了无限期待。

重回家电，CVT小试牛刀

著名科学家阿基米得曾说：“给我一个支点，我将撬动整个地球。”对于胡志标来说，家电行业就是助他重回巅峰的“杠杆”，合适的产品是最为关键的“支点”。他对家电业从来都没有放弃过，因为他爱得深沉。

在“彩宴”宣布倒闭当月底，媒体在某知名彩电企业华南生产基地的开工仪式上见到了作为嘉宾出席的胡志标。他满面红光，丝毫没有刚刚经历过失败的沮丧或颓废，与人谈起平板电视产业时神采飞扬，并透露自己在广州一家名为CVT(视源电子)的企业工作。看来，重回彩电行业的胡志标已逐渐找回当年驰骋疆场的感觉。

自2006年以来，我国平板电视产业发展相当迅猛，珠三角一带最为明显。以TCL、康佳、创维为首的华南彩电巨头纷纷转向生产液晶电视，海信、长虹等企业也将液晶电视出口基地放在广东，平板电视在南粤立刻掀起了一股投资与建设的热潮。CVT成立于行业疯长前的2003年3月，前身是广州市驰迅电子科技有限公司，主要生产液晶电视所需的驱动板，并长期占据着国内20%以上的市场份额。这种电路板负载着电视信号输入、输出功能，彩电厂家只需在液晶模组上组装驱动板、音频系统、外壳等就能生产出一台合格的液晶电视。

在“彩宴”倒闭之后就能闪电般成功邀请胡志标加盟，想必CVT的老板也不是等闲之人。确实如此，该公司创始人孙永辉曾是胡志标的得力干将，军人出身的他生性豪爽，一开始开出的条件是让胡志标直接担任总裁，自己甘居其下。后者执意不受，声称只熟悉营销领域，便改任营销总裁。

虽说CVT在星河璀璨的中国企业群体中只不过是一颗平淡无奇的小星星，但是其企业文化和管理模式却别具一格，甚至还带有不少爱多当年的烙印。比如，免费提供健身房和摆满古筝、钢琴等乐器的琴房，还把按摩作为员工的福利；每年会把员工父母接到广州做一次免费体检，有病治病，没病的组团旅游，来回交通费和住宿费都由公司来承担；200人左右的公司拥有奔驰、宝马、奥迪、卡迪拉克等豪车41辆，这些都是作为老板奖励给员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，他本人却没车；每个月月末总结会之后都会开着这些豪华车去高级饭店聚餐……

与“天下为公”的其乐融融景象截然相反的是老板对自己的严格要求，这也与柳传志、任正非等军人总裁以身作则的做事风格相吻合。有员工犯错或业绩未完成时，孙永辉总会将责任揽到自己头上，不仅如此，他还当面向员工下跪承认错误。有一次某位中层领导犯错，他居然从身上抽下皮带开始鞭笞自己的后背，众人劝阻不住，他还要把头往墙壁上撞。这种近乎于疯癫的管理方式，令胡志标都觉得匪夷所思。

在高墙之内，胡志标曾对诸葛亮非常感兴趣，发现诸葛亮一生没有提拔过一个人，不知道这是扁平化管理还是自私的结果，最后诸葛亮自己还赤膊上阵，不再像担任谋士那么简单，诸葛亮的个人英雄主义并不适合团队合作。因此，在与老部下谈心时，胡志标既说了“今天员工们可能是你的员工，明天也有可能是你的老板，千万不要亏待他们”这样的话，以自身的经历鼓励他们要善待员工，也毫不客气地指出英雄主义的弊端，意气用事毕竟不是长久之计。

为此，胡志标给所有人讲了个故事：“地狱里吃饭，人被固定在一张圆桌上，但勺子比圆桌还长，结果小鬼们互相僵持，最终谁也吃不到。天堂里也是同样的圆桌、同样的勺子，但结果就不一样，因为大家懂得拿起勺子相互喂食。”他用“勺子理论”强调团队的重要性，“一个团队最可怕的就是自私、狭隘和麻木！”出了问题应该由整个团队来负责，而不是由老板或者某个人负责，这样就不会再发生以老板“自虐”唤醒团队精神的事情了。

在这家技术型企业中，胡志标的作用并非仅仅体现在管理上，营销才是他最擅长的事情。从推广爱多 VCD 开始，他就有个特点：喜欢找一群策划高手唇枪舌剑，一旦冒出令人拍案叫绝的金点子，他就会立即部署精英骨干前往实施，决不会拖过第二天。到 CVT 之后，他依然喜欢召集圈子里的朋友共商大计，认准方子马上抓药，气魄不减当年。

据说有厂商一直对 CVT 的营销人员敬而远之，虽然 CVT 产品质量不错，却久久未下订单。见此情形胡志标亲自出马，通过多种途径查询到该公司老总出差乘坐的航班后，立即预订了同一班飞机的机票并赶往机场。在飞行途中，胡志标从“偶遇”到热络到达成共识，很轻松地完成了任务。“除非对方中途跳机，不然他就得听我说。”胡志标不无得意地传授着营销秘诀。

在胡志标担任 CVT 营销总裁的近一年半时间内，他先是顺利拿下长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虹、海信、创维等彩电巨头的大批订单，然后对非核心产品实施全面降价，给实力弱小者及后进入者设置较高的进入门槛。凭借在家电行业积累的人脉和对市场走势的准确判断，胡志标为CVT赚了两亿多元，在爱多时期积累的经验终于被成功复制。

凄美的故事总是在高潮时戛然而止。2009年3月，顺风顺水的胡志标在毫无征兆的情况下突然离开CVT，外界猜测自从加盟CVT的消息被媒体曝光后，当年的债权人纷纷前往广州找胡志标追债，他说自己“只是打工的，不想影响别人”，于是只能选择离开。他本人的解释则是CVT的营销体系已经建立，“再留下来也没有多大用处，反而碍着了年轻人”。

令人动容的细节是，当CVT员工听说胡志标要离开的消息后，纷纷自发到厂门口齐声高唱《真心英雄》，唱至高潮处，许多人早已泪眼模糊。

其实人们本不必伤感，“上帝关上一扇窗，就会打开另一扇门”。重回家电行业小试牛刀后的成功让胡志标终于萌生了第二次创业的冲动，他开始筹划创建真正属于自己的公司。

“我耶”是网络版苏宁、国美

在胡志标盛极而衰的1999年前后，一群毛头小子在互联网经济大潮中依托风险资本横空出世：1998年2月25日，张朝阳的爱特信公司正式推出“搜狐”产品，并更名为搜狐；11月，马化腾在深圳创办腾讯；12月，王志东的四通在线与美国华渊资讯合并，创建新浪网；1999年，马云在杭州创建阿里巴巴网站；同年年底，李彦宏回国创办百度。他们各自以门户网站、通讯软件、电子商务、搜索引擎为利器，在一片荒芜地中杀开一条血路，支撑起中国互联网的梦想。

恐怕这些大佬们谁都不会料到有一天“老标王”会冲进互联网阵营，成为自己的“队友”。不过确切地说，胡志标应该跟马云更接近一些，他从事的也是电子商务。

2008年4月，胡志标成立广州市乐潮家电有限公司，并投资1000万元创办“我耶”电器商城网。这是一家跟马云的淘宝网非常相似的B2C网站，只不过“我耶”将市场进一步细分，只销售名牌电器，主要分为厨房电器、生活电器、护理电器、健康电器、大家电、手机数码、电脑网络七大类。无论从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风格、功能还是销售模式上，都与当当、卓越等专业从事图书销售的网络公司十分相似。

其实早在CVT做营销总裁时，胡志标就萌生了做电子商务的念头。通过与国内众多家电厂商的合作，他发现传统渠道对家电制造厂家的压制日益明显，这与格力总裁董明珠“大渠道正在成为制约家电产业进一步发展的因素”的观点不谋而合。在胡志标看来，创办一家网上电器商城是一条不错的出路。

尽管之前对电子商务并不熟悉，但胡志标对该领域却有着自己独到的见解，他甚至还为马云大名鼎鼎的淘宝网担忧。在2008年9月的第一届（北京）电商风会上，胡志标提出，虽然淘宝网极大地推动了B2C行业，加速了电子商务在中国的发展，但是淘宝网上的东西实在是鱼龙混杂，时间长了必定会影响其品牌形象。如果不及时修正，这种模式将来肯定会出问题。

胡志标认为，只有名牌电器产品才能给每位消费者以最优质的生活体验和最完善的服务保障。因此，“我耶”的供应商全部是厂商或者厂商指定的代理商和经销商，所有商品都是通过正规渠道采购，与亲临商场购买的商品具有同样的品质，享受同样的售后服务。通过推行互联网直销模式来减少传统卖场高昂的租金和人力成本，“我耶”能够为客户提供更实惠的价格。

在“让名牌电器更便宜”的经营理念下，新生的“我耶”朝气蓬勃。据“我耶”电器网上商城董事总经理杨学斌介绍，到2009年8月，“我耶”已有5800多种产品，注册会员已达到28万。在他看来，“胡总对市场一直都很关注，他毕竟是做市场出身的”。胡志标对市场的敏锐嗅觉加上长久以来的家电情结，“我耶”的前景值得期待。

不过，互联网大潮下涌动的暗流远非表面看起来那样光鲜。当马云、马化腾等人组成的先锋队在20世纪末将互联网的神秘面纱层层揭开后，触手可及的梦想令家电巨头们开始躁动起来，追赶互联网“末班车”的景象在2000年蔚为壮观。

2000年3月9日，美的与海尔同日宣布进军电子商务，美的计划投资5亿—10亿元拓展信息技术及互联网业务，建立家电制造之外的第二支柱产业；海尔集团成立海尔电子商务有限公司，注册资本为1000万元；春兰集团宣布在原来6亿多元的基础上追加4亿元投资，力争在3个月内将电子商务体系投入运营；4月27日，TCL、创维、厦华、海信、澳柯玛等14家知名家电厂商与新浪网合作，共建新浪家电商城；5月21日，康佳集团与华侨城控股公司、华侨城房地产公司合资组建康佳联合电子商务有限公司，注册资本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3000万元；5月22日，小天鹅与科龙共同发起成立电子商务网站易达世，结成商业联盟……在“乱花渐欲迷人眼”的纷纷攘攘中，“家电混战”从此由大卖场转移到互联网领域。

然而，此时的互联网浪潮已经涌起泡沫，家电行业联合掀起的浪花还未来得及泛起涟漪，就要面临在泡沫中被淹没的噩运。2000年，被奉为“中国互联网之父”的马云发出了“即使跪着活，只要活着一天就赢了”的哀号，这年9月10日，他宣布阿里巴巴处于高度危机状态；这年年底，他又宣布全球大裁员。顷刻间，中国最早的一批电子商务公司危机四伏。同样，其他家电企业的电子商务梦想也被残酷的现实撞得支离破碎，不得不在“雷声大，雨点小”的尴尬中草草画上句号，轰轰烈烈的“互联网热潮”历时半年便渐渐冷却。

在“家电网络潮”沉寂8年之后，胡志标再次下海冲浪，究竟胜算几何，犹未可知。如果将各家电企业的电子商务平台比作舰艇的话，那“我耶”就是由各类顶尖装备打造的航母，乘风破浪直达彼岸的胜利指日可待。不过，兴奋之余未免会有隐忧，8年间群雄先后沉沦的教训还历历在目，蓝海依然凶险。而蓝海的成色也无人知晓，谁能断定这8年内家电企业都放弃了电子商务和互联网营销？事实上，这些企业在互联网领域的努力从未间断，只是不再大张旗鼓，从而令外界产生家电行业远离互联网的错觉罢了。

柳传志曾说过：“做得好，一步登天；做不好，打入地狱！”创业本身就是在做一件从未做过的事情，胡志标是个很少考虑做不做而是关心怎么做的人，更何况还有成功的榜样摆在面前——国美和苏宁。“我耶”要做的，就是将苏宁或国美开到网上去。

不做英雄，只做英雄的服务员

2006年出狱后的第三天，胡志标的好友、乐百氏创始人何伯权开车接他去吃饭，这顿饭前后足足吃了5个小时。离开前何伯权给他推荐了一本书，书名叫《不要亏待自己》，还劝诫他：“不要去追究任何害过你的人，埋怨和报复别人都是亏待自己。”胡志标明白，这是好友担心他在心态上还未调整过来。

除了老乡何伯权，胡志标还陆续拜访了500多位企业家，按他的话说，“就想看看现在中国做到一个亿以上的企业是个什么样子。”见到曾经同为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失败者的史玉柱时，后者鼓励他："胡老板，没问题的，重新整合重新来嘛，我就这样干的。"见到黄光裕时，后者不无玩笑地说："爱多商标现在就在我这儿，我帮你保住了。"在追问中国民营经济未来走向的探访中，胡志标总是一脸笑容，弯腰鞠躬，反复表示"我是来学习的"。这种毕恭毕敬的谦卑跟当年不可一世的霸气相比简直判若两人，大佬们大惑不解："标王"到底怎么了？

在 2009 年《创业家》年会现场，胡志标朝台下所有人深鞠一躬后开始发言："我姓胡，小胡。曾经在 20 世纪 90 年代创办了爱多 VCD；27 岁的时候曾经带领爱多集团做了 27 亿；曾在美国接受过美国记者采访，一段对话以后，使跨国公司的股票从 6 块钱上涨到了 68 块；曾经接受过飞利浦非常高规格的接待——红地毯加私人飞机。后来因为其他原因，公司倒闭。"整个过程中，会场悄然无声，"小胡"两字令台下少年成名的"大腕"们面红耳赤。

这绝不是胡志标在故作低调。2006 年，在朋友资助下，胡志标先后读完北大、清华、中山大学等高校的企业管理课程，与那些持镀金心态进入象牙塔学习的企业家不同的是，胡志标专门为提升理论知识而来，他不仅每堂课必到，而且对老师十分尊重。在如今的 MBA 教程中，爱多早已成为财务、零售、资本、法律、管理等各门学科的著名失败案例。

据说有一次胡志标上课迟到了，老师已经在讲爱多败局，旁边熟悉的同学笑着告诉他："教授在讲你的坏话。"他却一脸漠然，在台下认真听讲，从未打断。还有一次，当主讲人始料未及地发现胡志标坐在台下，临时宣布："同学们，我们今天改讲三株。"有位教授不知胡志标坐在下面听课，讲到案例时评价他智商很高、情商却太低，主张只学习他的营销手段，不要学他的人际交往。旁边的朋友忍不住要找老师理论，胡志标却一把将他拉住："人家讲对了，你应该感谢人家。"下课后，胡志标专门给老师鞠了一躬，还真诚地邀请他吃饭，弄得老师颇不好意思。

几年下来，关于爱多失败的版本胡志标前后听了几十个，但要说真正对爱多败局有全面深入的了解，恐怕没人能超得过他。从监狱出来后，胡志标曾专门组织十几人的研究团队来剖析当年爱多失败的原因，他说："人嘛，总要活得明白、死得明白。"

胡志标曾拿出财经作家吴晓波写的《大败局》，对书中涉及爱多的内容专门加以分析，并提出截然不同的看法：

"爱多当年让经销商交保证金，到现在看来也是很超前的，很多人以为我们在'攒钱'，其实不是的。我们的目的在哪里呢？吴晓波没有看透我的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用意。你想想看，保证金收到1000万元的时候，经销商就听你的了。市场流动率很高的时候，市场管理放在第一位，你凭什么管他？就是用保证金来管，合同写得很清楚，你有保证金我们就可以扣。这才是我们真正的目的。爱多的经销商为什么能够赚到钱？因为这个市场的价格稳定，价格稳定靠什么？就是靠保证金。

“秦池是质量出了问题，史玉柱是资金链断裂，还有一些公司是因为没有品牌，因为外国人不给订单最后倒掉了。所有这些经营问题，唯独爱多没有。爱多的产品是非常好的，爱多的员工对胡志标也是非常好的，爱多的资金链也没有断裂，市场非常好。爱多之所以倒下，原因到现在还是个谜，没有人清楚。它引发问题的具体表现就是股东分歧影响爱多，股东为什么会产生分歧，这个媒体没有讲。”

既然爱多的经营没有什么问题，那为何会轰然倒下？胡志标得出的结论是：“胡雪岩嘛！”他说：“李鸿章要扳倒左宗棠，左宗棠西征的粮草就是胡雪岩供应的。只要把胡雪岩搞倒了，左宗棠西征就会失败，爱多就是这么倒的。”自从看完《胡雪岩》这本书之后，胡志标从这位同姓前辈身上找到了原因，如梦方醒。

正因为对爱多的失败原因分析得如此透彻，胡志标经常被周围的朋友叫去做企业诊断。2008年，东北一位书商两年多以来一直未解的企业困局竟被胡志标两天时间就找到了症结，当场激动得要给他5%的股份作为报酬；一家做特产生意的网站老板在得到胡志标“聚焦、做透、采购、推广”忠告后，居然将这八个字装裱起来挂在办公室墙上；有些企业甚至将财务报表都拿来给胡志标看，其信任程度可见一斑。

当然，接受指导的企业经营状况改善后，总会向他表示一下，给点辛苦费。胡志标说：“我帮助他重新制定战略，两三年下来，公司健康成长，我就很开心。但对方一定要给我回报，今年(2009年)有几十家企业要给。我觉得这个事情好像有点不对，虽然我的出发点不是交易，但到最后的结果还是收了别人的钱。我觉得要对社会有责任，要缴税，公司就是这么来的。”

2009年5月，胡志标正式成立以自己名字命名的“胡志标企业管理咨询机构”，主要业务包括：让所服务的公司分享自己成功的经验、失败的教训；为企业提供咨询，诊断病征；发现好的团队和项目时进行投资。不过，这家机构并没有明确的收费标准和长远的发展规划，胡志标觉得帮助更多的人取得成功已经让自己很开心了，赚钱不是主要目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胡志标为企业做咨询

这种商业思维与同样曾失败过的史玉柱太不一样了。“史玉柱再做一次英雄，再做商业领袖，而我上过‘天堂’、下过‘地狱’，我的价值观和史玉柱的已经大不一样了。”胡志标说，“他还是要成为英雄，我不做英雄，做英雄的服务员。”

爱多魔咒：难言结局

如今，胡志标已重新站起来了，而爱多却难逃永远消亡的宿命。

2000 年 12 月，作为爱多最大的原材料供应商、也是最大债权人之一的汕头南安集团以 3000 万元的价格低调收购爱多商标，其实际控制人为马云鹤。随后，南安集团将爱多商标转租给汕头华强实业有限公司，租期 10 年。可是，华强实业也是马云鹤的旗下企业，所谓的转租其实是障眼法。

2005 年 6 月，爱多爆出重磅新闻：国美与爱多合资成立“国美爱多项目有限责任公司”，新公司由国美控股 51%，生产爱多品牌的电子产品。6 月 19 日，黄光裕亲赴汕头爱多工业园落成庆典并剪彩。不过，一贯以精明著称的黄光裕还是被老乡马云鹤给忽悠了。在控制爱多商标最初两年内，马云鹤先后开设汕头高新区爱多实业有限公司、汕头高新区爱多数码电子有限公司、汕头市爱多集团有限公司、汕头市爱多房地产有限公司、汕头市爱多投资管理有限公司等数十家以“爱多”命名的公司，但这些公司的法人代表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都非他本人。

据国家税务总局和公安部组成的联合工作组调查发现，马云鹤旗下企业涉嫌骗取银行贷款近7亿元，虚开增值税发票骗取出口退税案值高达50亿元。2006年4月，汕头市公安局经侦支队曾短暂拘留马云鹤，后来因证据不足将其释放，马云鹤趁机持香港身份证潜逃，被通缉至今未归案。

在案发之前，马云鹤自知无力偿还巨额贷款，为及早脱身，就将爱多转让给得力爱将李健卫。2005年，李健卫回到故乡武汉后并未立即打出爱多这张牌，而是以管理人员的身份进入武汉恒昊集团，一年内便成为该公司董事长，因为“原董事长因家庭原因辞职”。

完成身份蜕变后，李健卫着手重建爱多集团，在这场复兴爱多的赌局中，李健卫唯一的筹码就是红光高清项目（NVD）。2005年前后，NVD是受工信部、科技部、发改委、新闻出版总署、教育部联合支持的国家战略新产品和重大高新技术产业，完全自主创新，而李健卫所打如意算盘的成败关键就在于武汉高科国有控股集团。这家大型国有资产管理公司旗下的武汉光谷新光电公司正是启动NVD项目研发的主体，而武汉高科旗下的武汉鸿景科技有限公司正好有能力生产NVD的核心部件——光学头。

据武汉政府部门相关人士介绍：“NVD项目前期投入较大，刚好爱多找上门来要参与，加之又是同行业的知名企业，政府方面也很乐意。”据2006年1月2日的《湖北日报》报道，重组后的爱多集团将生产基地设在武汉，一期工程投资预算为1亿元，而且爱多集团准备将总部和整个产业供应链迁至武汉。可是，李健卫接手时爱多早已被潜逃的马云鹤掏空，而且负债累累，根本无力支撑。尽管如此，李健卫还是决定在湖北豪赌一把，万一赢了呢？

2006年底，武汉高科签署协议将鸿景科技两年的经营管理权委托给李健卫，而后双方成立武汉光谷鸿景科技有限公司，李健卫为法人代表并绝对控股。其后，李健卫旗下的武汉光谷消费电子工业园开发有限公司拥有武汉光谷新光电公司的控股权。至此，拥有强大国资背景和爱多品牌效应的李健卫俨然成为NVD项目的代言人，在湖北各地圈地建厂开展项目也是水到渠成的事。

2007年3月19日，爱多集团投资兴建的随州电子产业园在当地奠基，“不仅是15亿元的投资，更是一个产业链条，一个新型的产业园区；它还带来了新的理念，新的发展模式”，宏伟蓝图令当地官员万分激动。5月12日，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李健卫又与天门市政府签约，称将在天门经济开发区建设规划占地 1200 亩的工业园，其中一期固定资产投资高达 8.68 亿元，并豪情满怀地宣称将把天门打造成中国最大、世界最大的光盘生产基地。此外，爱多集团还在武汉光谷、安徽巢湖、江西九江等地设厂。

就在外界对爱多东山再起满怀期待之际，丑闻却不断传来。2008 年 8 月 19 日，天门经济开发区在《天门日报》刊登公告：天门天宇光电产业园（爱多集团投资）决定撤离天门。凡与该公司存在经济往来的单位、团体、个人于 2008 年 8 月 22 日之前速到天门经济开发区管委会对债权予以登记、核实，以便开发区管委会协调债权的结算。与此同时，爱多随州电子产业园不断传出施工方讨要工程款、离职员工大规模讨薪和多家银行催债的消息。其后，武汉市中级人民法院于 2009 年 4 月 23 日、武汉市江岸区人民法院于 2010 年 1 月 14 日先后立案的两起诉讼均以李健卫败诉收场，标的为 41946759 元和 25171980 元的财产分别被强制执行。这表明对李健卫涉嫌在湖北多地经济犯罪的清算已经展开，并不断深入。

据李健卫身边人士透露："他的资金来源并不复杂，拆东墙补西墙，从银行及民间获得大量借贷，并许以高额利息。随后再从其他地方获得新贷款，以偿还之前的高额利息，并投入名下的工业园建设，借以再次获得政府资金支持。李还曾涉足房地产，但最终一个个都成了空壳，直至资金链断裂，所谓的产出其实也都是假账而已。"

就在湖北爱多爆出"崩盘"消息之际，远在中山的胡志标与爱多之间的陈年官司见诸报端。报道称，1998 年爱多危机时为偿还债务曾向建设银行借款 600 万元，破产后法院裁定以房产作为抵押，经过两次变更，归中国东方资产管理公司广州办事处所有，法院判决房产拍卖时该公司可优先受偿 600 万元，超出部分归胡志标、陈天南所有。但陈天南提起上诉，称并未在相关手续中签字，拒绝和胡志标共同承担抵押责任，并表示抵押登记中"陈天南"的名字不是他本人所签，要求撤销行政行为。而胡志标却授权辩护律师发布声明，不管最终判决结果如何，胡志标都愿意承担对这处厂房的抵押责任。

与胡志标一波三折的商海沉浮相比，爱多的命运则显得更为曲折和悲戚，此后两位"爱多"掌门人都未逃脱自胡志标开始的噩运，或潜逃，或入狱，尽管黄光裕曾因同乡情谊、江湖义气而短暂介入其中，其牢狱之灾与此事并无关联，但终究未逃脱败亡的"魔咒"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，有所不同的是，胡志标的坎坷与爱多的沦落无疑令世人嗟叹，至于后面马云鹤与李健卫两位继任者的表现，则只能用“咎由自取”四个字来评论。

【档案存底】

翻过那片山 / 胡志标

人生起起落落，到底要追求什么？这些年，经常有人问我要不要做第二个史玉柱？我说，我跟史玉柱不一样，史玉柱再做英雄、再做领袖，是因为他没有摔到谷底，而我上过“天堂”、下过“地狱”，我的价值观已经和以前不一样了。

有一句话叫做“心态决定幸福”。我今年刚刚 40 岁，却经历了很多人一辈子都体会不到的大起大落，很多人没法理解我现在的心态，我不想再做英雄，我只希望找到真正的人生幸福。

去年（2008 年），我去西安看了兵马俑。秦始皇临死之前造了很多兵马俑，他想带到地下去战斗，他想把这些军队在自己死后也带走。人活了一生，到死还要惦记这些，我觉得非常累。但是人民最终没有放过他，把他又挖了出来。我想，人死的时候其实什么都带不走，唯一能带走的就是你这一生的酸甜苦辣。

以前做企业整日拼杀，外表光鲜却内心疲惫，我经常问自己到底需要什么，我现在比在爱多的时候笑得更多，我觉得挺好。家人有时间跟你在一起，父母有时间跟你在一起，你身边有好朋友跟你在一起，这就是幸福。这换在当年几乎是不可能的事情。我记得那时候一年之中只有除夕那天在家，可即便这一天，也总有一拨一拨认识或不认识的人来找我。

我记得孩子蹒跚学步时踩到一摊水，滑倒了哇哇大哭。我过去抱起孩子说，下次看到水要绕着走。没料到，孩子哭得更厉害。这时候，孩子的奶奶过来只说了一句话，孩子就停止了哭泣。她说，打这摊水，这摊水不好。

这件事情给我了很大触动，我和家人在一起的时间太少了。如今，我 9 岁的儿子获得了全国奥数比赛第一名，以前我总想让自己成为儿子的榜样，现在，儿子是我的榜样。

不久前我的外婆离开了人世，她很疼我，也给了我很多感悟。有一次，她散步时被后面扑上来的小偷当街抢走了钱包。回来说起此事，家人都很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

气愤，唯独老人家仍然笑盈盈的。众人不解，老人家却说，那个抢包的人大概是有急用，现在倒能帮到他，也好。若是早些年，我肯定理解不了外婆的心境，但是现在，我真的理解，钱少点，更幸福。

对于早年的一些恩恩怨怨，包括一些媒体凭空想象的报道，我曾经很气愤，我的太太也很气愤，但现在也看淡了。我的好朋友何伯权对我说："不要去追究任何伤害过你的人，你埋怨别人和报复别人都是亏待自己。所有的人，他自己建立了一种什么样的文化，到最后也会变成什么样的人。"我觉得他的话说得很对。

但我并不主张庸碌地过完这一生，尤其是那些有梦的年轻人。当你离开这个世界的时候，最好能为这个世界留下一些启发、一些贡献。


昔日胡志标

我现在不是创业，也不是做事业，仅仅是想简简单单地干一件事。创办咨询管理机构也并非我的本意。出狱之后，身边很多做企业的朋友，因为觉得自己在公司经营上有瓶颈，常常来找我帮忙出主意。我帮助他们重新制定战略规划，两三年下来，公司健康成长，对方很高兴，我也很开心。出于感恩，对方一定要答谢我。这样一来，虽然我的出发点并不是交易，但结果还是要面对答谢这个问题。所以，我觉得要对社会有所交代，要缴税。

最近，有人问我的咨询管理机构今后的目标和规划是什么，我说，"没有"，我只是想做一件赚钱不多但很快乐的事情。看到现在创业的年轻人，就仿佛看到了10多年前的自己。我不想他们再走我当年的弯路，那样的代价太巨大、太沉重。

在监狱里的时候，我不断在思考爱多的得与失，不断在看书。出狱后，我攻读了美国普林斯顿大学工商管理博士学位，研习国学和中国的管理思想，也走访了各行各业的成名人士，如盛大的陈天桥、新明珠的叶德林、美心的夏明宪、巨人的史玉柱、乐百氏的何伯权、海尔集团的张瑞敏等，他们都很支持我做咨询的想法。

我希望我的公司能够做好三件事：第一是和中小企业分享我过去的经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

验和教训；第二为它们提供咨询，诊断病征；第三个则是发现好的团队和好的项目，在对方需要资金的时候帮助他们进行融资。

到今天为止，我们已经有了一个五六十人的实战精英的团队，帮助数十个企业进行了咨询策划，也投资了三四个企业。在这个过程中让我特别高兴的是，当年爱多不少的高层也回来与我一起做这个事，我们又聚到了一起。



今日胡志标

“立乎其大，和而不同”，做企业是这样，做人也是这样，只有大度、包容，最后才能建立真正的和谐。个人的能力都是有限的，我想不说好听的话，但我真心希望中国能够出更多更好的企业，走出更多成功的企业家！

【新新观察】

修行人生的下半场

2009 年，胡志标正好 40 岁。一位朋友拉他去搞了个新发型，回来后胡志标左看右看不习惯，硬是把头发弄回几十年不变的中分，“虽然短了点，但还是这样看着顺眼。”

也是在这一年，胡志标投资几十万元创办电子商务网站“我耶”。“我耶”也被外界定义为“标王的第二次创业”。然而，胡志标很不喜欢外界对他“再创业”的判断，“我不会再去操盘一个实业，那样太累，身体也吃不消。”

当然外界不愿这么看，还有什么比东山再起更能触动人的神经呢？不可否认的是，胡志标的名声依旧有很大的号召力，只要他到家电展会去转一圈，不久后圈子里就会传出他复出的猜测。

比如说 2008 年的彩宴节能灯，胡志标仅仅到老部下那里拜访了几次，最后媒体上关于他再度创业以及再度创业失败的消息就满天飞。

或许，人的一生只能容纳一座高峰，而胡志标的高峰来得太早，并且摔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得太重。当然，这并不影响他获得一个更适合他的人生。

2009 年 8 月，胡志标以他自己的名义成立了一家管理咨询机构。而成立这家机构的原因则纯属偶然。

2008 年，东北一个书商在他的点拨下开窍了，两年以来郁结心中的问题被胡志标两天就找出症结。“他对着我大哭了一场，一定要给我 5%的股份。”一家特产网站的负责人在机场碰到胡志标，询问他如果做这个网站会怎么做，胡志标说了“聚焦、做透、采购、推广”8 个字，那人回公司后，竟用画框裱了起来。

如今的胡志标处世谦卑，这竟让许多企业对他产生了莫名的信任感，许多人甚至把财务报表都拿给他看。而那些接受了胡志标建议的企业一旦收到效益，“总会表示一下，给点辛苦费”，“收了人家钱就得缴税，不然又得犯错误了”。于是，胡志标干脆成立了咨询公司。

“或许他真的不是以前那个胡志标了。”一位之前和胡志标走得很近的老部下这样描述他：“他现在不再讲求排场，也不在意别人对他的看法，甚至到北京参加完活动，他会把旅行箱从五星级酒店拉出来，然后跑到邻近的酒店和几个员工挤一晚。他不是没钱，而是觉得没必要多花这个冤枉钱。”

当然，胡志标也有感伤的时候，爱多时代他资助的希望工程学生，毕业后千里迢迢从四川赶到广州，表示要帮助他东山再起，他摇摇头。“英雄还是年轻人做，我就做做英雄的服务员，”胡志标说，当时他的眼泪都流出来了……

(2010 年 2 月《商界》，作者：樊力)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



何伯权：从出局者到投资人

月落乌啼总是千年的风霜

涛声依旧不见当初的夜晚

今天的你我怎样重复昨天的故事

这一张旧船票能否登上你的客船

——陈小奇《涛声依旧》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宗庆后、李途纯、朱新礼、王佳芬……这些曾与何伯权一起在夜路中摸黑的人或步履蹒跚，或另作打算。在跨国饮料巨头的资本冲击下，本土饮料企业四散零落，在凄风苦雨中节节败退。乐百氏还在，但已化身法国人的品牌；何伯权还在，却以风投的身份重归商海。

哈罗德·罗森堡在《荒野之死》中有这样一句话："一代人的标志是时尚，但历史的内容不仅仅是服装和行话。一个时代的人们不是担起属于他们时代的变革重负，便是在它的压力之下死于荒野。"与大多数失败者一样，何伯权选择到另一个行业寻找未来，以另一种方式担负起一代人的使命，而没有在"长江后浪推前浪"的轮回中湮灭。

创业然后守业、兴业，即便关门停业也不能卖掉企业，这是 30 多年来中国企业家不变的思维模式。在坚贞如一的挣扎与守候中，每个人的前程悲喜各异：有人拨云见日后逆境重生成为焦点明星，有人铤而走险后触犯刑律成为囚徒牢犯，大多数人如强弩之末，求佛拜神，祈祷能熬过黑夜，体味次日阳光的温暖。

何伯权是企业家，更是创业家。他没有照顾乐百氏一生一世，那样只会害了自己，也毁了企业。正是这些为数不多的"背叛者"不惜背负骂名继续主动掌握自身命运，为中国企业家群体探寻了另一种生存方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【败局回顾】

达能的启蒙课

从改革开放以来中国企业家的创业史中我们不难发现：第一代企业家群体文化程度普遍不高，大多是由村支书或能工巧匠转变为市场经济的拓荒者，成功后他们总是谦虚地以“运气好”或“政策好”之类的说辞来淡化野蛮生长的艰辛历程。

何伯权也不例外：他做过 3 年下乡知青，当过民办教师，在城镇卖过皮鞋，回机关当过镇团委书记，直到 28 岁调任镇制药厂当副厂长，他的人生履历才与企业有了直接联系。1989 年，何伯权和四个伙伴拿着镇政府出资的 95 万元，在一间不足 10 平方米的小办公室里创办“中山市乐百氏保健制品有限公司”，并与中山医科大学、华南理工大学、广东医药学院、广州微生物研究所等多家单位联合研发出“乐百氏”乳酸奶。自当年 6 月 1 日上市后，这款被赋予“新一代人体高级天然保健饮品”概念的产品就迅速受到少年儿童和家长的欢迎，以致供不应求。到 1992 年，乐百氏产值已达 8000 万元；1993 年，乐百氏成为全国乳酸奶第一品牌，并在此后 6 年内持续稳坐全国市场占有率冠军宝座。

在全国七运会和斯图加特世锦赛上大放异彩的马家军无疑是 1993 年中国体育界的最大赢家。据《八小时之外》杂志介绍，马俊仁有一种能够让人迅速提高血色素、增强体能的祖传秘方，何伯权看到这篇文章后，等不及核实内容的真实性，他就决定北上沈阳，找马俊仁谈判。后者不无夸大地表态：“我的药方，有人出 1000 万元我也不一定卖。”何伯权不假思索地反问：“那我出 1000 万元你卖不卖？”后者爽快地答应了。

在那个疯狂的年代，借助金点子大发其财的人不计其数。这份秘方被包装成“生命核能”这个充满现代气息和科学色彩的营养品后，深深吸引了媒体和公众的眼球，并引发了全国各地代理商竞相抢购“生命核能”各省独家经销权，惊心动魄的拍卖场面轮番上演：第一场在湖南拍出 50 万元，第二场到西安变成 200 万元，第三场到江苏升至 240 万元……只拍完几个省市，何伯权就将 1700 万元代理费收入囊中。此时“生命核能”尚未投产，除去给马俊仁的 1000 万元，何伯权已净赚 700 万元。

在此后的几年内，何伯权一直致力于将企业推向规范化运作的轨道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998年，在何伯权身上再次上演比1000万元买祖传秘方更疯狂的举动：今日集团请世界上最大的管理咨询公司麦卡锡为企业“把脉”，以1200万元的天价换回了一份长达300页的咨询报告，何伯权认为物超所值，他说：“因为麦卡锡提供了一份《造就一个中国非碳酸饮料市场的领导者》的研究报告，它告诉了我们走向成功的很多条路。”

这是何伯权第一次以国外专业人士的经营视野来审视中国饮料企业的发展前景，同时也为3年后乐百氏与达能的闪电联姻埋下了浓厚悲情色彩的伏笔。1999年，在宗庆后与达能携手3年之后的某一天，他邀请何伯权到香港半岛酒店谈一桩大买卖，等待何伯权的还有达能集团中国区总裁秦鹏。经过多轮谈判，2000年3月，法国达能与乐百氏签订协议，共同投资组建“乐百氏（广东）食品饮料有限公司”，达能控股92%，小榄镇镇政府占5%，何伯权等5名创业者仅占3%。合资方式相当于达能购买乐百氏母公司股份，据说达能为此付出23.8亿元人民币。


娃哈哈掌门人宗庆后

不幸的是这桩“婚姻”很快便出现裂痕。尽管何伯权等领导层一如既往地拼命工作，乐百氏在2001年的销售额却只有10多亿元，与娃哈哈高达60多亿元的销售收入有天壤之别。急于看到高额赢利的法国人对此无法容忍，“逐客令”在凝固的气息中酝酿出笼。

2001年11月30日下午，乐百氏召开特别会议，员工对会议主题一头雾水。当秦鹏代表达能总部宣布接受何伯权和杨杰强、王广、李宝磊、彭艳芬5位创业者集体辞职的决定后，会场顿时骚动起来，人们显然无法接受这个突如其来的晴空霹雳。就连何伯权本人都觉得仓促，这比他与达能事先商定好的离职时间提前了一年半。

此时，一向习惯于脱稿讲话的何伯权拿着发言稿尽量让自己的语气显得平和：“由于我们对乐百氏今后发展战略的认识与控股方达能发生严重分歧，为尊重大股东的决定，包括我本人在内的5位管理者作出集体辞职的决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定。希望乐百氏员工用积极的心态面对这次地震，用积极的行动把握这次变动带来的学习和发展机会。在新的总经理的领导下，将乐百氏带入一个新的发展阶段。”

话音未落，何伯权早已哽咽，会场鸦雀无声。其他四位创业者见状一同走上台，与何伯权一起手挽手共唱一曲周华健的《朋友》。回想12年“风也过、雨也走”的创业历程，到今天却不“记得坚持什么”，五个人感慨万千，泣不成声。台下共鸣者早已潸然泪下，突如其来的离别，令在场的每一位员工都心如刀割。

没有人料到何伯权与达能的合作会以如此尴尬的场景落幕。当他以“这是入世之后我上的第一课”做离别总结时，舆论早已将他定义为“悲情英雄”。悔恨、气愤、无奈……没有人能猜透何伯权的真实感受，却都坚信他不会就此退场，一定会卷土重来。

当初的牵线者宗庆后绝不愿看到眼前分道扬镳的场景，可同样的一幕未来也将会在他身上再次上演。2007年4月3日，达能欲强行以40亿元人民币并购娃哈哈集团非合资公司的51%股权，宗庆后异常愤怒，发动员工和经销商共同抵制达能的并购行为，双方为此对簿公堂。直至2009年9月30日，双方终止合资关系，达能将合资公司中51%的股权出售给娃哈哈。

同样的纷争，何伯权与宗庆后选择了不一样的解决方式：前者没有把企业当成儿子养，所以没有照顾它一生一世；后者奋力将迷路的儿子领回来，不离不弃。所以，前者有时间到美国、加拿大等地游学享受，后者却依然深入农村一线亲自部署市场战略。

何伯权说：“企业就像是渡人过河的船……当企业做大了，取得了一定的成功，你抵达一个彼岸，岸上阳光明媚，道路平坦，鸟语花香。很多人上了岸，却舍不得扔下船，一路背着企业很辛苦地走，日子甚至比原来在河对岸还难过。”显然，他属于舍得扔下船的一类人。

投资久久丫只是帮忙

从2002年开始，何伯权远离江湖，并迅速从人们的视野中消失，踪影难觅。江湖依旧刀光剑影，昔日英雄渐渐被遗忘。

原来何伯权跑到大洋彼岸的美国，去哈佛大学做访问学者。5年前，乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

百氏曾以中国首家民营企业的身份入选哈佛大学案例，何伯权还因此到哈佛大学讲课数次。如今，他着手研究“中国民营企业与政府关系”的课题，每天准时去听课，上课认真做笔记，下课后回到自己的出租房内，这种生活整整持续了9个月。

出国之初，何伯权曾向2000多位好友广发英雄帖，希望大家有空就找他煲电话粥、打扑克牌、喝茶、吃饭或爬山，在2002年9月之前他都随时恭候。帖子中还附带一段他亲手书写的人生感悟：“小舍小得，大舍大得，有舍有得，不舍不得。”2003年上半年，何伯权的游学期限将至，而想见的朋友却久盼未逢，急不可耐的他决定回国看看，尤其是想了解一下旧部们现在都是何种状态。

回国第一站是上海，旧部悉数前来，酒桌上开怀畅饮，逗乐的段子不断。谈起各自忙碌的生活，大多数人眉飞色舞，滔滔不绝地与“何总”分享，唯独昔日猛将顾青郁郁寡欢。他在聊天时感叹牙签不好买，要跑多个批发市场才能找到便宜牙签，这与他此前一向大手大脚地花钱习惯完全不符。再看他的神情，双眉紧锁，也是一副风尘仆仆的样子。

顾青毕业于同济大学管理学院，是何伯权亲自招聘的第一批大学本科生中的佼佼者。他当了一段时间的副总经理秘书后，被何伯权派往湖北地区任营销经理。在湖北苦心经营的7年里，他将乐百氏纯净水从市场空白做到销售收入1亿元，曾在“生命核能”拍卖中将湖北代理权卖出360万元的天价，还在总部对广州乐百氏公司的收购战中立下了奇功。何伯权对这位年轻人十分欣赏，可惜顾青在1999年离开乐百氏，到上海财大读MBA。

2002年9月，顾青凑足55万元开始创业，瞄准的项目竟是在湖北工作时令他回味无穷的当地特产鸭脖子。在常人看来，鸭脖子是类似于鸡肋的食品——食之无味，弃之可惜，可擅吃的湖北人经过八角、花椒、红辣椒等几十种调料精心制作后，别具风味的小鸭脖居然打开了大市场，上至高档酒店，下至街头小摊，全国各地随处可闻鸭脖子的余香。顾青久居湖北，每次回乐百氏总部开会，鸭脖子都是他馈赠给同事的首选礼物。正因为熟悉，所以他有信心将鸭脖子做大做强。

俗话说“看花容易绣花难”，顾青建厂房花了近40万元，开直营店还得花钱，资金显得捉襟见肘。2003年元旦，顾青设在上海中山四路的第一家直营店开业，当天营业额仅80元，此后连续几天状况仍不见好转。但他仍然硬着头皮顶着，第二家店很快开业，但每天最多的流水也只有1000多元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

望着门口满含兴旺长久之意的“久久丫”招牌，顾青一筹莫展，创业要比想象中要困难得多，而鸭脖子也并非他预想中的暴利行业。

与何伯权见面吃饭时，顾青盘算全部家底，只剩4000元能继续投入了，真可谓杯水车薪，难以为继。听完老部下的倾诉，何伯权也明白了八九分，饭后当即表态要到顾青的工厂去转转。在前往工厂的路上，何伯权问顾青：“你到底还需要多少钱?”顾青答：“50万元。”何伯权很干脆：“好，我给你50万元，股份比你少两个点，剩下的算我借给你的。”之所以要让顾青控股当董事长，何伯权的理由是自己投的钱一定要比顾青少，否则顾青就是在为他打工了，这样顾青难免动力不足，而自己的负担会加重。久久丫毕竟是顾青的事业，还得由他自己来承担。



久久丫连锁店

一周不到，50万元资金立即到账，顾青十分感动。可是资金到位后又有新的问题出现，要不要拿何伯权给的钱继续开店扩张呢？顾青犹豫了。虽然公司账面上每个月亏损10万元，但是每个店面每月还有500元的赢利。何伯权得知情况后告诉他：“连锁店最核心的是单店能否赚钱。一家店铺只要能够持平或者略有盈余就可以把店开下去。”可是顾青还是不放心，担心投完之后继续亏损就不能抽身了，何伯权态度坚决地说：“不投肯定死，投进去才有机会活。”

顾青依其言，2003年一口气在上海开了16家直营店，规模效应立竿见影，当年营业收入达到1800万元，此后逐年翻番，分别为4000万元、8000万元。到2008年，久久丫在全国开设了500多家直营店，年销售额数亿元，利润数千万元。这一年，顾青请饶志兵担任总经理，自己则退出日常管理，以便能有更多的时间去思考，将眼光放得更远，而这种胆识和胸襟恰恰是从何伯权那里学来的。

虽然久久丫是何伯权做风投的第一个项目，但他从未参加过公司的董事会，更未插手具体的经营管理事务，甚至连报表都不看。更多时候何伯权

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只是找顾青来聊聊天，指指大方向，顾青说："有了老何的指点之后，我们在大的方向上不会出问题，而且具体的事情，我每次问他，都会很快地得出结论。"

"我比较懒，不想管太多，只做自己最擅长、最熟悉的事——对消费者的研究。"何伯权谦虚地说，"投资久久丫完全是随意的，只是帮忙，但我发现我的思维和想法对创业的年轻人很有帮助。我对做企业很熟悉，对一个企业从小到大的成长过程都很了解。这些对创业者很有用，我和他们之间存在一种落差。你有没有力量，关键看你有没有落差。"

正因为有这次"完全随意的帮忙"，何伯权对自己的人生定位开始有了新的认识——天使投资。几个月后，何伯权注册了今日投资有限公司，正式开始新的商业旅途。

7天，走得早不如走得快

2003年，今日投资在广州天河北路大都会广场注册成立，新公司一共只有两个半人：董事总经理石闵建（原是达能派到乐百氏的财务总监）和一位秘书，另外半个人是何伯权。何伯权笑谈，他每年有一半时间不在国内，只能算半个人。

在一年后某个秋高气爽的日子里，经朋友极力推荐，创业者郑南雁找到这家只有两个半人的公司，他希望"老何"能为他连锁酒店的梦想插上腾飞的翅膀。IT技术精湛的郑南雁早在1993年就下海创办电脑公司，2000年受携程创始人梁建章和季琦的邀请出任华南区总经理以及主管全国市场的营销副总裁。4年之后，理想主义者郑南雁向携程CEO梁建章提出辞呈，表达了自己想创办一家好公司的想法。此时如家创办已有两年，梁建章是如家的董事之一，他深情挽留，希望郑南雁先去如家当COO，郑南雁婉言谢绝了。

何伯权与郑南雁初次会面的故事颇具传奇色彩，在圈子内流传甚广：上午，两个男人关在房间里聊了两个小时；中午，各自找地方吃饭；下午，再次关门谈了三个小时后，何伯权将6000万元人民币交给郑南雁。"当时连计划书都没有，但很快就谈拢了，接下来更多是谈如何分钱的话题了。"郑南雁后来回忆时很感慨，自己都不敢相信幸福来得如此之快，何伯权的决断力更是令他钦佩不已。

"一见钟情"4个字并不足以解释何伯权对郑南雁的信任以及对经济型连

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锁酒店看好的原因。事实上，何伯权在加拿大、美国等地游学时就曾对当地的连锁酒店十分关注，对行业的优势和发展前景了如指掌。这类酒店与五星级豪华酒店相比，只是减少了泳池、餐厅、娱乐等设施，但恬静舒适、干净整洁等客户最基本的诉求丝毫不会打折扣，标准化带来的规模效应将十分明显。

正因如此，中国的经济型连锁酒店在 2004 年前后蓬勃发展，如家、锦江之星、格林豪泰、速 8 等品牌迅速崛起，盛宴开席，郑南雁不愿再充当看客，何伯权更不愿袖手旁观。石闵建在解释何伯权愿意助郑南雁一臂之力的原因时说："郑南雁没有做过酒店行业，但是这并不重要。他之前在携程的经验足矣，他对消费者、对酒店服务的需求和现今酒店行业有充分的了解。"

2005 年 3 月，郑南雁带着 7 天连锁酒店的梦想从广州出发，在北京南路的一个家属区创办第一家店。这是一处相对僻静的巷子，郑南雁认为客户到新城市后总想找一个僻静、安全，别人不容易找到的地方住下来，况且 7 天酒店是靠独特的网络订房系统吸引客流，客户不会找不到地方；此外，选址在人流旺盛的马路边上将会负担更昂贵的租金和物业费，成本支出将会增加。



郑南雁

然而，在新店开业的头 5 个月，酒店入住率始终不足 30%，郑南雁为此主动在董事会上要求减薪 1/3 以示自我责罚，却被何伯权一口否决。6 个月之后，第一家店终于客满，郑南雁长出一口气。何伯权决定到店里视察，在此之前他未对郑南雁的决策做过任何干预。看完之后，何伯权对郑南雁说："其实当时你们选址的时候，我心里是很反对的，但没有和你讲。即使到现在，我都觉得有点风险。不过，你们的系统已经建起来了，应该没问题。"后者对此一直心怀感激，信任与包容是投资人与执行者合作的前提，可现实中这样的合作伙伴却很难寻觅。

石闵建在总结何伯权的投资成功诀窍时说："他对消费者的消费心理和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品的把握都非常准确，这对于判断项目起到了至关重要的帮助。而游走国外的经历，又能够让他高屋建瓴地把握在中国出现的这些商业模式的优劣。”何伯权和郑南雁花费了大量时间在思索，客户住连锁酒店最关心的是什么，答案是能否睡个好觉，这也成为 7 天连锁酒店最重要的使命和最核心的竞争力。为此，郑南雁提出了“让你睡一个好觉”的口号，可何伯权觉得有点空洞，于是又打出了“1.8 米五星级大床房”的广告，诉求精准，特点鲜明。

“他不是一个从公司报表来判断企业运营好坏的纯粹投资者。”郑南雁说，“经济型酒店在刚开始的时候，几家的做法差异很大，都是经过两三年后才把运作方式逐渐给稳定下来，对天使投资人而言，这些都是不可预期的，更多的是对人和行业的判断。”

郑南雁的说法符合何伯权的经营理念：“要省钱最容易，什么都不做；要做得有档次也不难，多花钱；难的是，你花钱比别人少，让人感觉整体差不多。”因此，7 天连锁酒店在设计和规划时就注重控制成本，提前考虑后期维护的费用，而不是像其他同业者那样以客房的精美装饰、敞亮布局为主导。客户的核心要求是睡个好觉，那郑南雁就按四五星级酒店标准打造床上用品，而桌子是否有抽屉、窗帘是否有花纹、桌椅的雕花是否漂亮、窗户的面积是否宽敞等不必刻意追求，节省的成本应该花费到更有效率的地方。

此外，7 天连锁酒店在管理流程上打破了行业传统，既不设区域经理，也不设城市分公司经理，甚至在分店连出纳和会计都没有，只是因为报税等行政事务才安排每 10 家店共同配备一名出纳和会计，总部各部门直接通过网



7 天连锁酒店在美国纽交所上市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

络系统面对各分店店长。流程和成本的变革让"黄皮肤蓝眼睛"的 7 天连锁酒店一年内在广州发展了 10 多家，而规模扩大导致管理难度呈几何级数增加的困难似乎并未难倒郑南雁。从 2006 年开始，7 天连锁酒店在北京、上海、南京等全国 17 个城市迅速圈地扩张，在何伯权看来，走得早不如走得快。

3 年之后的 2009 年 11 月 20 日，7 天连锁酒店在美国纽约交易所上市，从递交 IPO 申请到正式上市只用 20 天的速度来看，国际资本市场对 7 天连锁酒店的未来十分看好。上午 9 点 30 分，董事长何伯权按响开市铃后兴奋得迟迟不肯松手，旁人一边拉他一边提醒说："你再按就开不了市了。"根据市场估算，何伯权的投资收益远远超过当年达能收购乐百氏的 30 亿元，7 天连锁酒店也因此成为今日投资旗下首家上市企业。

消失 8 年之后，何伯权以投资人的身份重新回到商业舞台的中心，个中滋味很难用兴奋或感慨之类的词来形容。

CEO 变换，九钻网不变

2010 年伊始，一部打着"不粉饰、不矫情、不夸张"标签的小说《裸婚》在年轻人中风靡起来，"裸婚"再次成为网络流行语，而这一充满反叛色彩的词汇在 2008 年刚出世时，标榜的却是"不买房、不买车、不办婚礼甚至没有婚戒直接领证结婚"的新风气，因此倍受 80 后们推崇。在激烈的社会竞争和生活压力面前，年轻人倍感艰辛，"钻石恒久远，一颗就破产"便是他们在浪漫与现实中挣扎的无奈写照。如果谁能让钻石变得便宜，那他一定会受到青睐。

早在 8 年前游学于美国哈佛大学时，何伯权就思考过如何让钻石变得更便宜的问题。他曾偶然在《时代》看到一篇关于美国 www.bluenile.com（蓝色尼罗河网站）的报道，并产生了浓厚的兴趣。这家专门在网上从事钻石销售的公司自 1999 年成立后短短几年内就异军突起，销量超过美国排名前三位的珠宝公司宝格丽、卡地亚和蒂凡尼的总和。此后，"蓝色尼罗河"于 2004 年 5 月在美国纳斯达克成功上市，这则全球珠宝业的神话再次触动何伯权的心弦。

何伯权预感，这种模式一定能在中国成功复制，因为钻石的网络售价与商场相比至少便宜 30%以上，而一枚结婚钻戒的价格在国内动辄四五千元，这样算下来网上购买钻戒就会节省 1000 多元，这对于中国的年轻人来说是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相当有诱惑力的。

2005 年 3 月，何伯权打着“让每个新娘都能戴得起钻石戒指”的旗号，投资创办国内首家网上销售钻石的电子商务公司——九钻网。在网站创办新闻发布会之后，媒体为“老百姓敢不敢在网上买卖钻石”的话题展开激烈辩论，有人还预测，九钻网将直接考验中国电子商务的诚信度。何伯权觉得，九钻网具有很多不确定因素，风险很大，但是爆发力很强。

九钻网的优势

与其说何伯权是为九钻网担忧，不如说是对中国电子商务行业的发展前景忧虑，当时电子商务尚处在培育阶段，信用、物流、支付体系都不完善。“中国互联网之父”马云自 1999 年创建阿里巴巴以来，一直在专心做一件事——完善网上交易平台：2002 年 3 月，他与信用管理公司合作启动“诚信通”计划；2003 年 10 月，他在淘宝网推出独立的第三方支付平台——支付宝；2006 年 11 月 22 日，他与中国邮政签订合作协议将 EMS 作为支付宝的推荐物流服务商。马云创业之艰辛业界尽知，同样在早期闯进电子商务领域的九钻网所面临的处境，想必也与前者别无二致。

九钻网诞生之初，何伯权经朋友介绍找来一位对互联网十分精通的人士担任 CEO，网络平台很快便搭建成功。然而随着经营业务的深入，何伯权发现在国内很难寻觅“蓝色尼罗河”的风光，因为我们的电子商务比美国落后太多，信用、支付、配送体系都不成熟。于是，他只得从线下体验中心着手，让顾客在网上挑选中意的戒指后再到体验中心看货，九钻网同时出具国际证书和售后服务保证，让顾客真正放心后再购买。

尽管如此，何伯权的问题还未全部解决，因为对网络了如指掌的 CEO

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对营销却知之甚少，九钻网的发展异常缓慢，这令何伯权寝食难安。他想起在哈佛大学学习时一位美国著名的创业学教授给他的三个忠告：不要插手太多，尽可能脱身，不要因为自己有经验就乱指挥，不要让自己成为一位管理者；如果投资的公司不行了，千万不要拿过来自己做，那样只会脱离投资者的轨道；业绩不行的时候，要有胆量去处理执行者，要像一般的投资人那样能下狠心换人。

何伯权当年也是创业者，很容易对所投资的人表示同情，而且一直以随和包容深受下属爱戴，他一度很难作出换人的决定。最终他还是找来当时的 CEO 劝说："假如你不离开公司又做得不好，那你原来的投资可能会损失掉；如果你离开而股份保留，让更有能力的人帮我们赚钱岂不是更好？"对方同意退出后，何伯权"点将"由旧部陈斌出任 CEO，并让后者掏钱认购一部分股权，他说："我要找一个合作伙伴来当 CEO，他也必须要投钱进来，用自己的行动去验证这个项目的可行性。"这是他一贯的原则。

陈斌北大毕业后留校干了一年行政工作，1991 年何伯权到北大为"今日"征名并招兵买马时，发现他正是"我们需要的人，过来就去参加组建华东分公司"。陈斌遂向校方提出辞职申请，却并未获批，直到当年 9 月他才南下广州加盟乐百氏，随后被派到上海分公司，还担任过何伯权的秘书。2000 年，陈斌出任华北事业部总经理，在鼎盛时他管理的生产、营销业务达到 10 亿元规模。2003 年，在何伯权等 5 位创始人离职两年之后，陈斌也挥别乐百氏。没想到两年后，他又与何伯权共创大业。

"我喜欢把不确定的东西变得确定。"陈斌说，"从 2005 年到 2007 年，钻石在线销售都还是一项很不确定的生意，但我接受了这种挑战。"在乐百氏十几年来积累的经验让陈斌信心十足，他提出以"卖水的理念来卖钻石"，并首创"网络＋体验中心＋实体店"的模式，在北京、上海、无锡等地开设"体验中心"，重在展示产品而不是销售；在北京建外 SOHO 写字楼，上海的港汇广场、华旭国际大厦等地开设多家实体店。这是陈斌为钻石网络销售模式本土化所作出的努力，虽然与马云花费多年试图解决电子商务的诚信、物流、支付体系等问题所走的路径不同，但不失为另一种探索。

2008 年 2 月，九钻网获得了 KPCB(凯鹏华盈)、启明创投、清科集团和雷派波特集团 4 家投资商共 1000 万美元的风险投资。成功融资后的第二天，陈斌找到何伯权说："我的任务完成了，九钻网需要再找一个新的职业经理人。"辞去 CEO 之后，陈斌的股份没变，依然是九钻网的第三大股东，依然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参与董事会的经营决策,“只是找了一个更好的执行者来推进这件事情”。陈斌认为,他更有兴趣做何伯权正在做的事情,找合适的项目做投资。

林毅是陈斌的继任者,在他的带领下,2008 年九钻网的销售额达到 7000 万元左右,除了沿袭“网络+体验中心+实体店”的模式外,九钻网还成立了设计和研发团队,这不仅颠覆了传统珠宝店款式少、更新慢的劣势,而且能根据消费者选好的钻石和钻托提供个性化服务。林毅说:“我们不只是在设计钻石,其实也是在设计一种优雅的生活方式。”

对于何伯权而言,不管 CEO 如何变化、管理团队如何更新,他始终对投资与管理的边界把握得十分明确,绝不会取代管理团队亲自上阵指挥。毕竟,他早已转型为投资人了。

没有回扣的办公用品超市

当 2004 年携程、盛大网络、空中网、前程无忧、Tom、e 龙等 9 家中国互联网企业在美国纳斯达克成功上市后,人们纷纷惊呼“中国互联网迎来第二春”。不过,赶集上市中最为得意的并非嘴巴笑歪的互联网大佬,而是在另一个角落狂欢的风投们。

何伯权也在这一年加快了步伐,尽管他进入风投才两个年头。在 2004 年底谋划九钻网之前,他迅速启动对 Office Box(合作办公)超市的投资,与当初投资“久久丫”一样,这也是何伯权与老部下夏燎原吃饭时聊出来的项目,也有人开玩笑说,他是被“忽悠”进去的。其实并非如此,何伯权在美国时就已发现 Office Depot(欧迪)等公司靠卖办公用品进入世界 500 强,对此颇感兴趣,如今国内办公用品市场一片荒漠,恰逢老部下有心经营,何伯权给予投资绝非一时冲动。

说到夏燎原,有必要交代一下。1992 年,在上海同济大学工业企业管理专业就读的夏燎原即将面临毕业,可他并不着急,不用像其他同学那样整日为找工作而奔波,这是因为他早已与上海交通运输局签约了。可是,当何伯权率众到上海招聘优秀人才时,夏燎原被南方企业开放务实的态度和激情四射的作风感染,加上乐百氏正处蓬勃发展阶段,正是用人之际,前景广阔,于是他毅然放弃铁饭碗,随何伯权南下。夏燎原后来回顾说:“第一份工作对人的一生影响非常大,它将养成你今后的职业观念和职业习惯。即使你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以后转换职业，它也为你打下了坚实的职业基础。"可见，他对自己当年的英明之举十分庆幸。

尽管当时名牌大学毕业生仍属于精英人才，可夏燎原进入乐百氏后也要从基层普工做起；磨炼3个月后升级为仓管；半年后成为业务员，才正式接触销售行业；1年后，他被提拔为分公司经理；3年后调回公司总部担任销售主管，负责项目管理工作。夏燎原对何伯权的人才培养体制赞誉有加，他说："当时整个企业的氛围深深吸引着我，企业放权给年轻人去创造，去做自己想做的，这种管理体制激励着年轻人为它去奉献。另外，当时一次性招聘了40多名北大、清华等名牌大学的学生，形成了很强的竞争机制。"在管理岗位任职两年后，夏燎原离开乐百氏，进入文具、办公用品行业，并在2002年创办深圳市和君文汇商贸发展有限公司。

有着12年市场营销和项目管理经验的夏燎原对文具、办公用品行业的市场潜力深信不疑。在美国，行业标杆 Office Depot（欧迪）和 Staples（史泰博）各自只用了18年就进入世界500强，年营业额均突破100亿美元，分店数量均超过1000家，这种火箭般的销售增速和成几何级数的扩张能力无疑令其他行业望尘莫及。而当时国内市场还是一片"蓝海"，大型的直销零售办公文具超市几乎为零。因此，夏燎原决心以"文化办公用品超市"的经营模式切入。

然而，很多采购商起初并不习惯于这种新形式，部分客源无奈流失，这也是商业模式创新和游戏规则重订初期所有企业都必须面临的阵痛。夏燎原依然坚守，因为创业之前他就考虑到地域文化、商业文化、新观念的接受等问题，并坚信新的经营模式必将在中国文化用品市场获得成功。

所以，在2004年与何伯权一起吃饭时，夏燎原提出创办合作办公超市的想法。他很有讲故事的天赋，先以广州海印电器城的消亡为例，当年名震珠三角的海印家电集散市场在国美、苏宁及大型家电超市的冲击下退出历史舞台；随后又以美国同行 Office Depot（欧迪）和 Staples（史泰博）为例来解说。东西方的成功经验令何伯权无可辩驳，而且这个项目也符合他的投资原则，于是拍拍老部下的肩膀，说："放心去做吧，不做怎么知道。"随后，他将几千万元的启动资金迅速打入夏燎原账上。

从创办开始，夏燎原就打出"没有回扣的办公用品超市"的旗号，以市场化、标准化、透明化的理念经营广州今日合作办公用品有限公司，这就意味着向整个行业以及部分客户的潜规则宣战。公司从一开始就遭遇到来自业内的质疑和部分用户的抵制。事实上，"回扣"是侵蚀企业肌体和生命的毒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



合作办公超市

瘤，而暗箱操作和商业贿赂一直是政府头痛的问题，因此夏燎原的做法首先受到政府部门和大企业的欢迎。此外，没有回扣也变相降低了成本，能以最低的价格面对用户，而直接从厂家进货保证了商品价格比同类产品的市场价平均低 15%。他们还推广会员制，从而享受比超市低 5%的价格优惠。夏燎原同时提出：品质保证，假一换新，每件再赔罚 100 元，以保证货真价实。次日送达，按客户约定时间，单品最快 2 小时，超时赔付 1%。退换货保障，最长 30 天无条件退换货等等承诺。

然而，令人痛惜的是，天妒英才，2009 年 4 月 29 日，夏燎原驾驶越野车坠入珠江不幸去世，年仅 40 岁，此时他已在广州天河北、环市东等黄金地段开设了 6 家分店，可谓基业初成。继任者黄鑫对夏燎原的突然离去万分痛惜，他十分感慨地说："我们损失的是一位精神领袖！"黄鑫早年在烘焙业打拼，是珠三角地区知名度颇高的雪贝尔糕饼连锁的创始人之一，在担任今日合作办公副总近三年内，一直负责门店发展，并逐渐形成自己的经营思路。于是，崇尚"投资先投人"理念的何伯权让黄鑫临危受命，担当大任。黄鑫说："合作办公是一家团队合作管理的公司，依然会按照之前的发展路线前进。"尽管夏燎原的离去对公司有一定影响，但发展方向与战略决策早已制定，后期只是落实与执行问题。

2009 年 11 月 20 日，7 天连锁酒店顺利登陆纽交所的消息给何伯权旗下投资项目以极大的鼓舞，也带来不小的压力。据黄鑫透露，7 天连锁酒店上市后不久，何伯权曾勉励他，希望合作办公能够像 7 天连锁酒店一样成功上市，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

董事会更倾向于国外上市，但还需要一些时间。黄鑫说："何总与董事会依然看好合作办公。"他认为，去掉 IT、数码，只算传统办公用品的市场就已经达到了 300 亿元，这一块的市场非常广阔，而且目前他们还拥有 6 万多名会员有待精耕细作。

像伯乐培养千里马一样，上市是何伯权所投资企业的最终目标，不同的是，看谁跑得更快、更久。

爱康国宾：颠覆传统医疗

在 2010 年 5 月 26 日"中医食疗第一人"张悟本的"悟本堂"被查封、著作《把吃出来的病吃回去》从书店下架之前，各类养生保健书已持续雄踞图书畅销榜多年，透过《求医不如求己》、《不生病的智慧》、《手到病自除》、《别让不懂营养学的医生害了你》等充满自助、功利甚至对医生不无敌意的书名，在一定程度上反映了随着人们生活水平的提高，老百姓日益关注自身健康问题，对优质医疗资源的渴求万分强烈。

何伯权对此颇有感触，却很难找到好的商业模式切入，直到 2004 年，当妻子告诉他《亚洲周刊》上刊登了台湾美兆体检公司将在北京开设分店的消息后，他第二天就赶到该公司的香港分店亲身体验，认为其从健康体检、健康评估到医疗服务整个流程都成熟完善，并且十分注重科学性、私密性。何伯权感慨万千，中国的体检大多在医院里进行，既不私密，也不科学，而发达国家或地区已经有相当成熟的管理式医疗服务模式。

在体验考察之后，何伯权多方奔走，到处打听大陆是否有同类企业，最后将目光落在国宾医疗。他未经迟疑，当即决定出资数千万元购买国宾医疗原股东上海外高桥公司持有的股份，控股 80%。随后，他聘请老部下黄宁全权负责管理国宾医疗，黄宁曾任乐百氏销售科长，当时正担任亚洲心脏中心院长，在何伯权的帮助下在广州、深圳建立连锁企业。与传统体检方式不同的是，国宾医疗主要服务企事业团体和富裕家庭的个人，提供从体检、医疗、就医安排到私人医生、慢性病管理的一站式服务，可以说是台湾美兆体检的翻版。石闵建表示："这一行业的市场情况与 7 天连锁酒店所在的经济酒店业大不一样，体检在原来的医疗系统中已经广泛存在了，只是各自的形态不一样。"

经过 3 年积累，从九钻网身上尝到甜头的何伯权决定将互联网与医疗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务结合，打造与九钻网类似的"实体健康管理中心＋IT网络＋外派健康管理师"模式。2007年8月9日，国宾医疗与中国最大的健康管理服务机构爱康网在广州联合宣布，两家企业正式合并为爱康国宾集团。据了解，爱康与国宾采用的是对等并购的方式，合并后双方各控股50%，原爱康网CEO张黎刚出任爱康国宾董事长兼CEO，国宾医疗总裁黄宁出任爱康国宾副总裁，但股权依然保留。

大三那年，张黎刚放弃即将到手的复旦大学学士学位，到哈佛大学攻读生物医学研究生。香港回归之前，他与朋友创办《哈佛中国评论》杂志与论坛，通过中美专家和高层人士的互动让美国主流社会认识中国。1998年，他又放弃攻读哈佛大学生物医学博士的机会，回国跟随张朝阳打拼搜狐网，并在不到一年的时间里，他从内容部经理升任产品部总监。当得知张朝阳准备在董事会上提议让他出任副总裁时，他再次选择离开，随后创办e龙网，并使该网站迅速跃升为国内旅游网站的次席。2003年之后，张黎刚分次出售自己e龙网股权，并在第二年与哈佛大学医学院研究生院院长托马斯·罗伯特教授共同创建爱康网，定位为医疗信息平台。

与国宾医疗合并之前，爱康网与携程网十分类似，以IT技术搭建健康管理、健康评估、医疗服务的服务平台，不经营任何实体，只做连接会员和医院的桥梁，用张黎刚的话说，"爱康网就像浮在半空中一样"。在他看来，国宾医疗作为国内专业体检中心，已经在华东、华南等地建立了5家体检机构，在实体网络上弥补了爱康网的不足。黄宁也表示，合并后爱康国宾就像携程与如家这对黄金搭档一样，爱康网通过其掌握的企业和个人的双重客户资源为国宾体检带来稳定的生意，比如上海国宾浦东体检中心在成立后的短短3个月内有将近一半客户来自爱康网，而国宾医疗也使爱康网能顺利"落地"。黄宁坦言："国宾医疗此前也曾尝试过建立一个完整的健康服务体系，但操作起来却非常困难。而爱康网在全国400多家医疗机构建立了服务网络，为国宾医疗完善产业链提供互补。"

张黎刚表示，合并后爱康国宾将整合国宾医疗的体检项目和爱康网的健康管理服务，重点推出从体检、医疗、专家会诊到家庭医生、慢性病管理等全方位的个性化服务。张黎刚表示，爱康国宾走的是在发达国家已经相当成熟的HMO(管理式医疗服务机构)模式，但在国内仍是一片空白，有巨大的发展空间。黄宁表示，中国约有10%是生病人群，75%是亚健康人群，2006年医疗总产值已达6000亿元，未来随着消费者对健康管理增值服务的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需求越来越大，健康管理产业的发展空间不可预料。

而作为爱康国宾董事会最大的股东，何伯权很少因爱康国宾之事在公众场合抛头露面，他也几乎不参与爱康国宾的具体管理和运作，完全放手让张黎刚打理。对此，张黎刚十分赞同，他说："投资者有提意见的充分权利，但是最终的决策还是由创业者来做，你决策错了，投资者不能指责你；你决策对了，也不能以为那就是你的功劳。"

2007年12月5日，在爱康网与国宾医疗合并4个月之后，全球知名投资银行美林证券以及风险投资机构壹普兰、华登国际、美国中经合集团、上海创投和清科集团共向爱康国宾注入2500万美元的战略投资，此举创下健康医疗界单笔风险投资最多的纪录。这笔资金将帮助爱康国宾建立更为完善的客户服务平台，实现与几百家合作医疗机构客户服务的无缝对接，并在下一年将体检与医疗服务中心由不到10家扩展到20家以上。另外，爱康国宾宣布未来5年将在全国主要城市建立60家以上大型体检和医疗服务中心，建立1000个坐席的客户服务中心，与全国主要的三甲医院建立合作服务网络，每年为几百万企事业单位的员工、家庭提供全方位的健康管理服务。

接受大规模注资将近一年后，2008年11月4日，张黎刚在接受媒体采访时表示，爱康国宾去美国纳斯达克上市并争取成为第一个海外上市的健康管理类公司的计划并没有任何改变，公司已经完成了中国公司在境外上市的一些基本手续，鉴于2009年美国经济发展状况不明朗，上市现暂缓。

2010年即将过去，爱康国宾上市一事还风平浪静，未起波澜。我们知道，何伯权是低调稳重之人，向来不打无准备之仗，7天连锁酒店上市盛况的重新上演，相信应该不会太久了。

诺亚财富：就看你够不够胆

细心观察何伯权的"天使之路"，不难发现这样一个有趣的现象：他从"借钱"帮助旧部顾青扭转久久丫颓局开始"误入尘网"，继而主动出击，寻找优质项目投资，但大多是找老部下入局，比如九钻网的陈斌、国宾医疗的黄宁、Office Box的夏燎原，到后来打破局限，信任新人，比如郑南雁、张黎刚、林毅、黄鑫都不是乐百氏的人。如今，这串名单后还要加上汪静波，她也是"船长"何伯权手下唯一的女性"水手"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

何伯权曾说过:“投资有一半就是在找人,但这个人不能是职业经理人。我做投资从来不看可行性报告,一家新创办公司的报告和数据不能代表什么,我衡量这个人行不行,就看他愿不愿意除去养房子和养活老婆、孩子的基本生活费用以外拿出所有的钱来投入这家企业。”创业之前,汪静波恰恰是一名职业经理人,不属于何伯权的投资目标范围,但创办诺亚财富时,她能做到“拿出所有的钱来投入这家企业”,据说,甚至连北京分公司用的车全都是汪静波的私人车辆。

自 1993 年从四川大学经济学专业毕业后,汪静波一直从事金融业,一度做到某公司的总会计师。1999 年,湘财证券公司在上海成立资产管理总部,汪静波跳槽加入。湘财荷银基金成立时,她参与筹备工作,并主持发行中国第一只伞形基金。她在管理工作实践中,她发现许多中高端私人客户需要去银行排长队等待办理业务,国内各大商业银行的零售服务仅限于信用卡业务,外资银行也只为规模很小的顶级大客户服务,先富起来的中小企业主迫切需要得到保值增值、财富规划方面的专业服务,金融业存在着巨大的个性化的服务空间。于是,在 2003 年 8 月,汪静波创办了湘财证券私人金融总部。

机缘巧合,此后不久,汪静波到中山市小榄镇推广业务,何伯权坐在台下聆听她在推介会上侃侃而谈。等推广会结束后,何伯权主动找到湘财证券董事长陈学容和汪静波,表示私人理财业务很有前景,并谈及自己在 UBS(瑞银集团)的理财体验。这样,何伯权成为了汪静波的客户,并对她良好的职业素养印象深刻。

2005 年 5 月,在汪静波的儿子满月那天,她接到湘财证券老板的电话:“由于市场低迷,公司面临困境,需要裁员,诺亚财富管理中心的出路有两条,要么解散,要么独立经营。”突如其来的变故令汪静波十分迷茫,她又想起湘财证券董事长陈学荣的鼓励:“选择真正正确的事,就不能随波逐流。”

不过,自从参加工作以来,汪静波已习惯了自己担任金融行业高薪职业经理人的角色,对于自己是否适合创业犹豫不决,就跑去向客户兼朋友何伯权征求意见。何伯权冷静地说:“金融的事我不懂,我只关心谁来做这件事。”随后,汪静波送何伯权上车,她又问道:“我说的这个能不能做呀?”何伯权依然面无表情地回答:“就看你够不够胆。”

汪静波当然够胆。她与管理团队的其他三位搭档一起共同创业,公司里的 20 多名员工也几乎全部留下,在何伯权的资金注入下,诺亚财富管理中心开始独立运作,注册资本为 300 万元人民币,由汪静波任 CEO,并提出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了为资产在300万元以上的客户提供第三方个人理财服务。“诺亚财富管理中心”是湘财证券董事长陈学荣起的名字，取意于巴菲特的名言：“准备是最重要的，诺亚并不是等开始下大雨，才动手建造方舟的。”“诺亚”寓意着有远见（诺亚晴天造船预防大水）、全品项（全面的、高质量的理财产品）、安全性（能在波涛中稳步前进）以及重诚信（诺亚与客户同舟共济）。

作为第三方理财公司，诺亚财富很有可能是何伯权投资最少的公司之一，但是每年两次董事会何伯权必参加，而且很认真地发言。汪静波说：“何总只是公司的董事，但他非常认真，会给我们提很多问题。”从多年的职业经理人成功转型为创业者，汪静波认为何伯权给她最大的帮助就是教会她如何守住原则。创业初期，汪静波急于求成，希望早点出成绩，给投资人一个好的回报。团队中有一个人的业绩占到全公司的一半，但他的价值观和操作手法违背了诚信原则，汪静波一时难以取舍。何伯权告诉她：“做事要忠于价值观和原则，而不是忠于某一个人或某一件事。”于是，汪静波毅然壮士断臂，将其辞掉。汪静波回顾说：“其实当时员工都在看是否宽容他，这就是告诉大家鼓励什么、不鼓励什么，最后形成的不是我个人的价值观，而是整个公司的文化。”何伯权曾赠给汪静波“心静得闲趣，手勤有天酬”的题字，这也基本符合后者成熟后的心态。

2007年10月24日，美国最大的风险投资机构之一——红杉资本中国创始人沈南鹏宣布：将为诺亚财富首期注资500万美元，约占公司总股本的20%。这是红杉资本第一次进行非实业投资，也是国内PE首次投资非实业企业。通过长期接触，汪静波对何伯权与沈南鹏各自的特点也有了认识，她说：“何总他看你的根深不深。这就好像一棵大树一样，他能看出你的种子和你土以下的东西，而沈总会关心你上面的枝叶茂不茂盛。”与华尔街出身的沈南鹏相比，干实业起家的何伯权在投资风格中显



何伯权送给汪静波的题字

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得十分另类，他往往是项目的发起者和决策者，而不只是一位坐等分红的投资人。

7 年下来，何伯权先后投资了十几个项目，并以实业家的眼光逐渐形成了独有的“何氏投资风格”：第一，只投与终端消费相关的产业；第二，商业模式在国外有成熟的样板，而在国内还没有先例；第三，找一个合作伙伴来当CEO，而且必须投钱进来，用行动去验证项目的可行性；第四，只投第一轮，CEO 要想成功就必须用业绩吸引后续的 VC 进入。

用何伯权的话说，他是已经到达河对岸并果断弃船的人，岸上阳光明媚，鸟语花香，自己过得很开心。他建议第一代企业家都像自己一样走上这条路：“这条路会比他们现在的更好，这有可能是他们的第二人生，但这得看他们是不是够胆。”

【档案存底】

为什么不能把船放下呢？/ 何伯权

我们创业时的环境没有现在好，都是做牛做马干过来的，不回家，不吃饭，不睡觉，只有疯子才会这样投入，正常一点的人都不会。但我们不觉得累，因为有激情在。可 3—5 年你有激情，5—7 年还可以继续做，7—10 年呢？做企业已经成了你的一种责任。原来应对危机，留住高管，让你觉得有成就感，到后来所有的事情都在不断地重复。没有激情很痛苦。办公条件好了，睡的时间多了，但你觉得比以前更累，心累。每天早上醒来会问自己，唉，为什么还要起来。



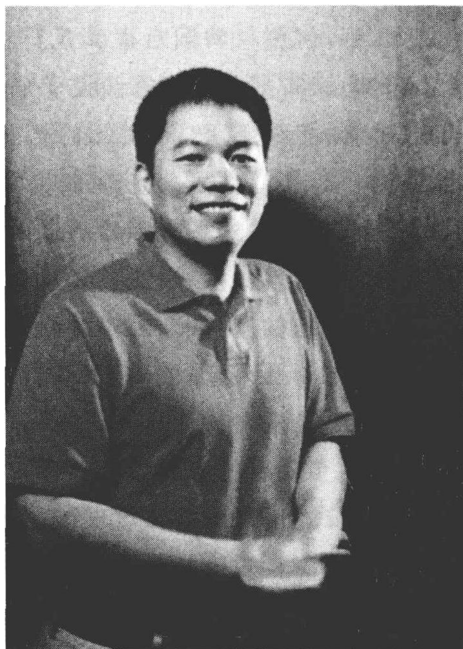
青年何伯权

我做乐百氏，很难再走上另一个高峰了，继续和娃哈哈打又怎么样，只是第一、第二的区别。在一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

件事上，人不可能永远处在自己最好的状态下，在不同的阶段，要有不同的经历，要有第二人生，而且越早开始越好，那样你的学习能力会更强，而不是凭经验去做事。

创业的日子很艰辛，创业者最苦，而且要求企业上下同甘共苦，艰苦奋斗。但当企业做得越来越成功了，创业者能不能选择创业之前所向往的生活呢？当初创业是为了什么，就是为了永远不停地做下去吗？但很多创业者不敢选择，不敢光明正大地去享受自己创造的财富，他们觉得无法向员工、向社会交代。你自己去享受了，难道也要大家丢掉艰苦奋斗的精神吗？何况，继续做下去，会有更多的财富、名誉、地位。有几个人能接受从大热闹到大冷清的落差？


中年何伯权

人的一生不是只能做一件事。不要把企业当成儿子养，觉得自己要照顾它一生一世，那样你会很痛苦。我说所有的企业都会卖，1 亿元你不卖，100 亿元呢，1000 亿元呢，10000 亿元呢？上市本身就是一种卖企业的行为。我们做投资，不能卖的话，就不会投。所以，每个人都要知道自己的人生目标是什么，你最看重的是什么。我告诉我的员工，我不能照顾你们一辈子。现在你们跟着我，很开心。但我不可能永远保护你，在乐百氏，你首先要对自己负责，然后才是对企业负责。创业者也是如此。人生一世几十年，很快就会过去。对事情的最后判断，就看你做得是不是开心。如果你开心，就一直做下去。不开心，就要把船放下。

【八方说词】

“另类”创投

从乐百氏全身而退后，何伯权一度在公众的视野中消失了。2002 年，何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯权在美国、加拿大等发达国家读书游历。据说，在此阶段，除了老朋友以外，何伯权很少与外界联系。这段静心游历为他以后在创投领域大展身手做了很好的积淀，从此后他所投资的项目来看，多数与他在国外时开阔眼界有关。

2003年，何伯权回国后成立了广东今日投资有限公司，开始进行风险投资。等到2007年，当何伯权投资的项目因其他风投的介入而纷纷浮出水面时，人们才发现，何伯权此时已经由一个实业家成功转型为风险投资人。

目前，何伯权被外界所知的投资项目包括全国食品连锁店久久丫、高级连锁体检机构国宾医疗、经济型酒店7天连锁、Office Box办公用品超市、在线钻石销售商九钻网、第三方理财公司诺亚财富等。从表面上看，何伯权的投资似乎显得杂乱无章，没有规律可循，但如果深入到这些项目后面，何伯权的投资风格又清晰可见。

首先，何伯权所投资的项目大多集中在与消费者有关的新兴消费领域，一般这些项目在国外均有成熟的商业模式，而在国内则属于尚未开发或正在开发的市场。投资这样的项目虽然有一定的风险，但由于有国外成功的经验可借鉴，以及市场前景较为广阔，因此一旦成功，收益也颇为可观。之所以会有如此的选择，与何伯权在西方国家的游历生活有关。比如，他回国后被外界所知的第一个投资项目Office Box办公用品超市，就是他发现国内在这一领域还基本上是一片空白，而在美国，Office Depot等公司靠卖办公用品就能跻身世界500强。

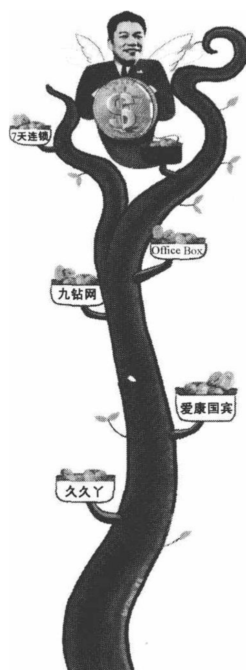
其次，何伯权一般只作为发起人参与项目，并不要求控股，因此单个投资项目的金额一般都不大，而且何伯权也不参与公司管理。在创业者的眼中，何伯权是一个宽容好说话的投资人。据媒体报道，7天连锁酒店的创办者郑南雁在当年找到何伯权时，只花了3天时间就从何伯权那里融到了6000万元，而此后，何伯权也没有干预过他的经营。

最后，何伯权一般是非“熟”不做，所投资的项目基本上都由乐百氏的旧将或者是有丰富行内经验的人所创。如九钻网的CEO陈斌是原乐百氏华北区总经理，久久丫的掌门顾青是原乐百氏武汉区总经理，国宾医疗创办人黄宁则是原乐百氏销售科长。而像7天连锁酒店和诺亚财富则是引进外将，郑南雁之前是携程网华南区总经理，可以说是现代商业零售方面的行家里手。这样的投资在外界看来大多带有感情投资的因素。但另一方面，创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业投资成功的一个关键就在于了解创业团队的综合能力，由于何伯权对创业者十分熟悉，因此，对创业者的经营能力及人品等各方面均有十分全面的了解。

从“何氏”投资风格来看，何伯权的投资大多具有市场前瞻性，这也能从他投资的项目随后获得其他风投的融资上得到印证。但另一方面，何伯权投资的项目也有很大的局限性，甚至说带有个人感情色彩在里面，这或许很难保证其对项目做出客观公正的判断。甚至可以认为，何伯权是风投中的一个另类，他目前被外界所熟知的投资项目或多或少带有“玩票”的性质，获取最大投资收益也许不是他唯一的目的。



何伯权投资树

与何伯权一样，目前有越来越多的实业家和职业经理人开始钟情于风险投资，最近比较吸引眼球的案例是UT斯康达中国前CEO吴鹰重出江湖加盟和利创投、金山软件的CEO雷军转为天使投资人等等。之所以会出现这样的趋势，一个内在因素在于这些商界的成功人士多年积累下来的丰富的商业经验和人脉关系，使他们对风投项目有很好的辨别能力和运营能力。但外部环境的因素也很重要。首先是中国经济的活力孕育出了众多的新投资机会。其次，中国资本市场近几年的发展和海外上市的造富运动也成为这些人士投身风投的重要原因。

（2008年第5期《新财富》，作者：何雨华）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



孙宏斌：上市迷途中的偏执狂

寻找下一个港口
我是等爱的水手
一生有几个港口
等着疲惫的水手

——迪克牛仔《水手》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10年前，人们惊呼他为黑马，一路狂奔；10年后，用千里马来褒扬他，又难免落入俗套。事实上，孙宏斌从未在乎过旁观者如何品头论足，他只知道以奔跑的姿势昂首向前。

1992年，因挪用公款罪服刑20个月还不是他人生最灰暗的时候，尽管后来法院又改判他无罪，可这又怎能抚平被恩师柳传志抛弃的伤痛？2007年，顺驰因资不抵债卖给香港路劲，一向孤傲自负的孙宏斌身心受创，却仍不甘心，与路劲纠葛两三年才彻底放手，他不愿承认失败。命运多舛的商业经历似乎为他赴港上市屡战屡败埋下了悲情的伏笔，直到2010年10月7日，他才挤过上市独木桥，闯关成功。

顿悟之后的孙宏斌坦言："过去我觉得我很聪明，也挺努力的，也希望每一个机会都能抓住。但现在我首先想到的是不能让自己掉进坑里，抓住该抓住的机会，抓不住的就算了，你不可能把所有的机会都抓住。"几番沉浮，孙宏斌变得从容，只是容颜日渐苍老，脸上已沟壑纵横，青春的激情已被无情的岁月驱散。

一直以来，房地产行业易受政策影响而波涛汹涌，只有老练的水手才能踩准节拍，步步为营。所幸，最终孙宏斌幸运地迈过了上市这道坎。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【败局回顾】

从联想罪人到地产骇客

在联想以及顺驰内部，柳传志和孙宏斌之间的“师徒”恩怨是人们欲言又止的隐晦话题。人们在为故事下结论时，总免不了加上“如果”的前缀：如果孙宏斌当年不另立山头，如果柳传志不挥泪斩马谡……然而，职场规则和江湖商战中都没有“如果”，“如果”大多已演变成人们逃避责任的一种借口或对未来的幻想。

初入联想时，柳传志曾对孙宏斌说过这样一番话：“你做科研能看到头，就是高级工程师、教授，能看到你 60 岁是什么样子。但是你要是下海做生意，你看不到头，前面都是未知的，挑战要大得多。”1989 年 10 月，联想成立企业部，深得柳传志信任的孙宏斌被提拔为企业部经理，专门负责汉卡和微机的营销业务。其时，郭为是联想公关部主任，杨元庆还只是一名工程师。1990 年，孙宏斌再次被破格提拔，出任联想企业发展部经理，主管联想设在全国各地的 18 家分公司。尽管入职不过两年，孙宏斌在分公司的威望却与日俱增：人员由他任命，财务由他核批，业务由他分配，分公司与集团各部门的协调工作也由他说了算。

那两年正是香港联想电脑有限公司的起步阶段，柳传志长期坐镇香江，内地业务只能靠遥控指挥。突然有一天，他收到一份从北京寄来的《联想企业报》，可当时集团明明有《联想报》，为何又莫名其妙地弄出《联想企业报》？政治敏感度极高的老柳坐不住了，马上飞回北京调查情况。经调查，联想的“老人们”纷纷指责孙宏斌结党营私，在联想搞体外循环，图谋从企业内部独立出去。在柳传志看来，孙宏斌是以自我为中心的“帮会行为”，如果能及早悬崖勒马也许是一个可造就之大才，任由其发展就会成为公司的危险人物。于是，他决定：将孙宏斌调离企业发展部，到业务部任总经理。

1990 年 4 月 4 日，柳传志在北大芍园召开企业发展部内部会议，正式宣布将孙宏斌调离，没想到企业发展部员工一个个出来向他发难，会议最终不欢而散。盛怒之下，柳传志叫来公安机关保卫公司安全，并封存分公司账号，自己亲自出任企业发展部经理，将孙宏斌调到业务部当助手。孙宏斌顿时心乱如麻，急忙召集下属商量对策，然而商讨最后变成了对柳传志的声讨，激愤中有人提议“明撤暗卷”，表面上接受公司调令，暗中将分公司财产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



亲手将孙宏斌送入监狱的柳传志

转移。孰料参会者中有柳传志派来潜伏的“探子”，“卷款潜逃”的提议也成为孙宏斌日后身陷囹圄的重要罪证。

1990年5月28日，孙宏斌被警方拘留；两年之后的1992年8月22日，法院以“挪用公款13万元”的罪名判处他有期徒刑5年。从1988年进入联想到1990年被捕入狱的短短两年内，孙宏斌品尝到天堂与地狱的滋味，内心的落差与苦闷，旁人无法体味。初入职场的孙宏斌所遭遇的挫折和打击实属常人少有，这样的出场方式难免为他日后的创业之路铺垫了悲壮而不屈的情节。尽管人们不愿看到，可孙宏斌的经历像极了俗套电影里的百转千回：4年后当他图谋借助房地产东山再起时，拉他一把的正是当初将他送进监狱的那个看似冷酷无情、不留情面的人——柳传志。

1994年3月27日，孙宏斌因入狱期间表现良好，提前刑满释放。出狱之前，他曾托人转告柳传志想与他见面的意向，并为过去的事当面道歉。当然，他不只是为了道歉，还想向柳传志请教房地产行业的前景。孙宏斌大学学的是水利专业，与房地产业有一定渊源，在与柳传志的交流中，后者十分看好房地产的未来，并答应借给他50万元作为东山再起的资本。

孙宏斌没有留在北京，而是到毗邻的天津做起了房地产销售代理生意，从中介做起。新公司名为“顺驰”，似乎在孙宏斌看来，“顺利”是第一位的，其次才是“飞驰”的速度。1995年初，在柳传志的帮助下，孙宏斌与联想集团、中科集团联合成立天津中科联想房地产开发有限公司，一起开发香榭里小区项目。无奈，天津的楼市如死水一潭，加之项目面积很小，孙宏斌获利甚微。在此后的几年里，顺驰员工人数长期保持在两三十人，业务波澜不惊，他不免惆怅：果真是生不逢时、天不佑我？

转机出现在1998年。头一年的亚洲金融危机令困境中的中国政府不得不实行扩大内需的政策，沿袭40多年的实物分配福利房改为住房分配货币化，银行也适时推出住房按揭贷款业务，房地产业内蕴藏的巨大需求骤然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间喷薄而出。孙宏斌在这一年里拿下14万平方米的成片开发项目——顺驰名都，投资回报翻一番。其后，联想和中科将全部股份转让给孙宏斌，公司遂改名为天津顺驰投资有限公司，孙宏斌真正成为顺驰（谐音“孙氏”）的主人。此后，孙宏斌采取中介代理和房产开发“两翼齐飞”的战略，在天津以连锁店的形式大规模扩张，在短短几年内几乎覆盖天津所有的地产项目。到2002年底，孙宏斌在天津开发的项目有30个，面积已达数百万平方米，占天津房产开发总量的20%。

不过，在孙宏斌的词典里，只有拿下“全国市场”才能确立自己的老大地位。2003年9月，他以5.97亿元拿下石家庄009号地块；10月，他以5.9亿元取得苏州工业园区的金鸡湖地块；11月，他以6.5亿元抢得南京河西奥体中心地块；12月，他以9.05亿元拿下北京大兴黄村地块。孙宏斌买高价地就像买白菜一样连眼睛都不眨的疯狂举动令业界惊骇，“地产骇客”的称呼由此传开。

在“果断拿地、迅速开发、快速周转”的指导思想下，顺驰所向披靡，孙宏斌谱写的地产神话令业界震惊，“地产黑马”顺驰甚至在2004年超越了房地产业“领头羊”万科。这一年，顺驰的销售额为100亿元，而万科只有80亿元，不过，万科的利润却是顺驰的5倍。孙宏斌却不以为然地说：“我可能少赚一点，利润率低，客户最合适，但我赚钱的速度快，我的投资回报率就会高。”

在此期间的2003年10月22日，孙宏斌出狱9年之后，北京市海淀区人民法院改判孙宏斌无罪，当年的“冤案”得以昭雪。据说孙宏斌听到结果后眼含泪水，哽咽良久，其复杂心情可想而知。不过，他同时也应该好好反省一下，正是当年他偏执、刚硬的性格，才有了本可避免的牢狱之灾。如今，在一味求快的扩张之路上拼命冲杀，孙宏斌的偏执精神不减当年。

英特尔总裁安迪·格罗夫曾说：“只有偏执狂才能生存。”然而，偏执性格是一把双刃剑，它既代表坚持到底的精神，又暗含冥顽不化的缺陷，而在大多数时候，处于偏执之中的人很难完全看得清事情的真相。

孙宏斌的快速扩张之路将走向何方，或许连他自己都未必看得清楚。

神话破灭后，顺驰成“便宜货”

在孙宏斌快速扩张高奏凯歌的背后是巨大的成本压力：土地成本高、人力成本高、财务费用高。顺驰杀到哪座城市，该市地价就急剧攀升，各项成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本也跟着猛涨。王石就曾经愤然说:“顺驰如此夸张的拿地方法将影响到全行业,这种恶意的竞争和同政府的博弈方式对于市场的规则而言是一种巨大的破坏。”

2003 年,孙宏斌曾豪气冲天地扬言道:“在未来 5 年中国将出现年销售额 500 亿元的房地产企业,3 至 5 年内顺驰要做到全国第一,如果快的话就是 3 年。”这句话的另一层意思就是,顺驰最快将在 3 年后年销售额达到 500 亿元。但如果看到以下资料,相信大多数人会认为孙宏斌在睁着眼睛说瞎话。

有资料表明,截至 2003 年 9 月底,顺驰母公司总资产 10.46 亿元,负债总额却高达 6.84 亿元,净资产不足 4 亿元,资产负债率高达 65.4%。可见,孙宏斌的资金链已经非常吃紧,在他“现金—拿地—现金”的迅猛征伐中,对资金周转的计算要求已是相当精确,各环节不能出丝毫差池,否则“千里之堤,溃于蚁穴”的灾难即将上演。

孙宏斌也意识到资金链已高度紧绷,必须尽早寻求出路。2004 年 2 月 19 日,香港汇丰银行与天津顺驰集团签订为后者担任海外上市保荐人的协议(后来更换由摩根斯坦利保荐),声明顺驰即将在香港上市。不料风云突变,前两次受益于房改和招拍挂等新政策的顺驰此次却因新一轮的宏观调控政策而导致元气大伤。这年 3 月到 5 月间,国务院为抑制全国各地过热的房地产市场,出台了一系列相当严厉的调控措施:控制货币发行量和贷款规模;严格土地管理,坚决制止乱占耕地;认真清理和整顿在建和新建的项目……

与国家政策遥相呼应的是舆论和媒体对地产商的一致声讨,此前在全国市场疯狂拿地的孙宏斌惊出一身冷汗,在 5 月 3 日紧急召开会议,严禁各分公司拿地。在 8 月 7 日的博鳌地产论坛上,孙宏斌不再像当年高调发言,当主持人问他“宏观调控中最难受的是什么”时,他如实回答:“其实最难受的还是钱。对这也没什么好办法,还是以前的办法,合作开发,快点卖房。”

顺驰原计划在 2004 年 6 月底在香港上市募集 10 亿港元,可进展一波三折,在 8 月 26 日才最终通过香港联交所的聆讯,上市计划一下子又柳暗花明,然而这又是昙花一现,此后上市之事再无音讯。原顺驰董事局主席汪浩公开解释的原因是:顺驰 2004 年手里有 35 个项目,发展速度很快,可当年的利润却体现不出来,投资经理认为晚一年上市利润或许就能体现出来。然而,孙宏斌连一天都等不起,当年重视赚钱速度、忽视投资回报率埋下的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种子，终于结出苦果。

随着上市梦想的破灭，顺驰的融资之路顿时陷入迷茫，可是孙宏斌还得继续“找钱”，为此他甚至不惜与摩根斯坦利豪赌。在双方签署的对赌协议中，摩根斯坦利以 7.5 亿元收购顺驰 20%的股权，如果一年后顺驰的利润率无法达到约定的基点，摩根斯坦利手握的股权将翻番到 40%。这份对赌协议前后商讨了一年时间，终于在 2005 年 10 月 19 日破裂。摩根斯坦利方面表示顺驰的利润率低得可怜，而孙宏斌却说：“他们要求很苛刻，价格压得很低……都到最后阶段了，他们又提了一个极为苛刻的条件，我没同意。”在此期间，孙宏斌曾再次求救于“恩师”柳传志，联想也曾派人到顺驰各分公司考察，但最终还是婉拒。

2005 年初，顺驰内部的混乱管理现象令孙宏斌不得不进行人事调整，让有财务专业背景的汪浩担任顺驰董事局主席，而他退居幕后。可毕竟积弊难返，顺驰盘根错节的问题已经到了触目惊心的地步。

像柳传志一样，孙宏斌也十分重视人才，敢于破格提拔年轻人，顺驰少帅大多二十出头，但是盲目放权也导致项目成本核算不严谨，销售价格低于成本的情况比比皆是。于是，每当新项目交房时，总会有大量的项目经理在头一天撂挑子走人，因为交房时顺驰要重新核算成本，几乎没有哪个项目能丝毫不差地过关。

比这更可怕的是楼盘质量问题。在苏州凤凰城项目开盘的前一天，顺驰领导去视察时发现连地砖都没铺好，居然连夜找来 300 个民工抢铺完成，到最后没时间铺草皮，干脆直接扔到地上。为了快速拿到销售许可证，顺驰可以一周盖完一层楼，这完全是在透支企业的声誉。当 2006 年顺驰被贱卖的消息传出时，因房屋质量差、延期交房、面积缩水等问题而怒不可遏的业主们却齐声叫好，与媒体和业界的一片惋惜声形成巨大的反差。

此外，顺驰内部的腐败现象也十分严重。在南京项目中，竖立在高速公路旁的广告牌其他公司只需 30 万元，而顺驰却花了 60 万元，奇怪的是每位新领导上任后总会换不同的广告公司，其中的猫腻不得而知。曾有员工痛心疾首地说：“如果顺驰的腐败现象能减少一些，资金漏洞也就不会这么大了。”

不光是在南京，资金匮乏已成为顺驰各地分公司的共同难题。据苏州顺驰员工透露，2005 年底整个苏州项目公司账上只剩 16 元，财务人员向项目总经理告急，后者只能双手一摊，有心无力。

由于顺驰长期拖欠建筑方的资金，导致后者无法给民工发工资，眼见年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关将至，无钱回家过年的民工开始围攻顺驰在全国各地的办公地点。上海分公司在武夷路上的办公别墅遭攻击时，员工们只得从后门逃走。而在此前的11月，已经有1/5的员工因裁员而离开。2005年，顺驰到了最危险的时刻。

2006年3月，急于扭转败局的孙宏斌重新担任顺驰董事局主席，奋力作最后一搏。他陆续撤掉一些分公司，将部分项目转让给合作伙伴，迅速收缩战线。到7月，孙宏斌将家产拿出来陆续垫付后，顺驰仍然急需5亿到6亿元的运转资金，而负债更是高达30多亿元，当初遍布全国的项目如今已无房可卖。在弹尽粮绝之际，孙宏斌某张信用卡上的余额竟不足百元。

山穷水尽之时，几近绝望的孙宏斌只得忍痛割爱，将花费12年心血打造的顺驰卖给他人。2006年9月，香港路劲基建公司以12.8亿元的价格购得顺驰55%的股权，4个月之后的2007年1月26日，路劲基建再次宣布收购孙宏斌手中的剩余股权，总共握有顺驰94.7%的股权，孙宏斌由此彻底失去对顺驰的控制权。

外界普遍认为，这个价格低廉得不可思议，路劲基建“买了个便宜货”。至此，顺驰将不再归“孙氏”，轰动一时的地产神话也由此告一段落。

未雨绸缪的回报

正当舆论界为顺驰的贱价易主和孙宏斌的命运多舛怀有深切同情时，却并不知道虽然顺驰倒下了，孙宏斌却并未倒下。在地产业的另外一个角落，他正专心致志地筹谋新一轮的“大跃进”。当时，他手上还拥有融创和顺驰置业两家公司。

在2003年顺驰全国扩张时，孙宏斌悄然成立另一家地产公司——融创，他或许设想过融创将成为顺驰大厦的重要支柱，却未曾料到3年后它会成为东山再起的平台。在2006年的融创内刊上曾有孙宏斌关于顺驰失败的看法，他说：“人原本生活得很好，原本可以不冒险，但因为选择了梦想，便要遭受到困苦和失败。虽然中国人讲求成王败寇，但为了梦想和理想而拼搏，即使没有成功，也值得所有人尊重，因为这个世界就是靠这些有梦想的人去推动的。”很显然，他并未认输，毕竟手中还握有融创，可是融创固然存活着，那也无法证明他是成功的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在融创网站上关于企业介绍的文字中，有如下“孙宏斌式”的豪言壮语：“融创很小，这小是因为年龄，到 2004 年 12 月，融创成立才刚刚一年，但融创也很大，大在广纳之心和战略抉择。周岁的融创为自己准备了 5700 亩土地和近 300 亿元销售额的储备，以作为宏观调控下的竞争资本。”事实上，融创主要关注有形物业和商业地产的开发，也涉足其他行业，这与顺驰略有区别，而孙宏斌的长远目标是将融创在国内 A 股上市，从而进入资本市场。

从顺驰淡出后，孙宏斌确实低调了不少，融创也成为他卧薪尝胆的修身之处。“我们在变化中不断得到成长，日益成熟。成熟就是能够把握平衡，不走极端。”他在自我反思时说，“同时，成熟还意味着发展风险和发展速度的平衡，在发展过程中，把控风险。”然而，有些无法回避的事情让他很难静下心来。

尽管顺驰中国已经卖给了路劲基建，但融创与天津顺驰一直在同一栋楼里办公，孙宏斌每天抬头低头都会碰到老部下，点头寒暄之余，他的内心恐怕并不好受。在 2007 年 8 月底的某天，压抑已久的孙宏斌终于爆发了，愤怒地冲进天津顺驰公司大闹一场，冲突原因和现场战况被外界描绘成多种版本，但导火索应该是孙宏斌对路劲基建此前收购自己股权的方式十分不满。这也是孙宏斌“消失”之后外界获悉的为数极少的关于他的新闻。

从战略部署上看，融创很像翻版的顺驰。在 2006 年 7 月中旬的年中总结会上，融创的主题是：3 年内打造中国最具投资价值的地产上市企业。而孙宏斌此前所做的三年规划是：2005 年销售收入达到 80 亿元，2006 年 160 亿元，2007 年 270 亿元。到 2007 年，融创在天津、长春、重庆、成都、苏州等全国十几座城市开发的总建筑面积达 700 万平方米，形成华北、西南、华东三大重点区域。尽管不动声色，但扩张的步伐却不减当年。

这种沉寂的状态直到 2008 年底才被打破。随着 2008 年 12 月 10 日北京首钢融创公司以 20.1 亿元高价拿下北京海淀西北旺新村三期（南）居住项目用地的消息传来，孙宏斌再次成为公众关注的焦点。

顺驰置业是孙宏斌崛起的另一大平台。在他看来，顺驰置业比顺驰中国和融创更值钱，可是除了他本人没人会相信这种说法，毕竟顺驰置业只是一家房产中介。1994 年，孙宏斌在天津成立顺驰置业，靠代理商品房起家；2000 年，顺驰置业转型杀入二手房市场；2005 年，顺驰置业与顺驰中国同时扩张全国，这种变迁从顺驰置业网站域名的变化可见一斑：2000 年的域名

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为 www. tjhouse. com，主要服务于天津；2003 年变更为 www. suncozy. com，看起来更为大气；2004 年改为 www. 951059. com，当时顺驰刚推出 95105900 全国特服号码；到 2005 年 6 月终于尘埃落定，定格为 www. sunco. cn，顺驰置业也更名为顺驰不动产网络集团。

5 年间顺驰置业的网络域名像变魔术般更替，恰恰说明孙宏斌一直很重视网络对企业发展的影响，尽管在大多数人看来，顺驰置业不过是在经营二手房生意。2003 年之后，中国互联网大潮无疑将“鼠标＋水泥”的商业模式进一步巩固，可这并非孙宏斌重视网络建设的全部原因。直到 2005 年 8 月底，人们才慢慢看懂他的棋局，并重新回味“顺驰置业比顺驰中国和融创更值钱”这句话。

2005 年 8 月 26 日，当大多数地产人士都在冷眼旁观顺驰中国的举步维艰时，互联网观察者却对孙宏斌报以热烈掌声。这一天，顺驰置业以顺驰（中国）不动产网络集团的新名称与软银亚洲、凯雷投资集团这两家资本巨头签署战略投资协议，软银以 3000 万美元购得顺驰置业 15％的股权，凯雷以 1500 万美元获得 7.5％的股权。当时顺驰中国与摩根斯坦利的融资协议正处在最胶着的时期，顺驰置业顺利引进国际资本，至少可以让长期焦虑失眠的孙宏斌能在当天晚上安然入梦。

孙宏斌与软银和凯雷合作的目的不仅仅是为了融资，他更看重合作后的前景，争取在 2007 年让顺驰置业在美国纳斯达克成功上市，这才是他的最大梦想。顺驰置业更名的原因恰恰是向“网络公司”的概念靠拢，这种直观的理念和商业模式更容易为美国投资者所接受。不过，当时我国房地产中介公司的规模普遍不大，无论是在国内的 A 股市场还是香港市场以及美国股市，还没有哪家房地产中介公司以网络股的概念筹备上市。

当梦想进一步照亮现实时，孙宏斌的野心再次膨胀起来，他满怀信心地判断：“中国企业家很聪明努力，但缺乏视野。如果视野不够，完全可以停下来看看美国那些成熟的企业是怎么做的。我坚信中国的房地产中介行业将来一定会赚钱，前景非常好，几年以后中介行业的规模可能会超过 1 万亿元。我希望到时候顺驰置业的市场份额能占 20％—30％。房地产开发行业受土地、资金资源的限制可能做不大，但中介行业却可以做得非常大，它主要取决于你的管理能力和经营模式。从长远来看，顺驰置业这个（中介）企业的价值一定会超过（房地产）开发（行业）。”关注孙宏斌的人曾多次倾听他对行业前景和顺驰未来的预判，有些实现了，有些却遥遥无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期甚至截然相反，不知这次能否被他言中。

似乎从一开始，孙宏斌就将上市作为判断融创和顺驰置业成功与否的标准，不管是在国内的A股还是美国的纳斯达克。怀着同情失败者的朴素道德观而善良的人们盼望着孙宏斌早点传来上市的消息。

变脸“承包”，牵手雷曼

从步入联想开始，孙宏斌的人生道路一直不太顺利，这或许与他的偏执性格有关。但是从创办顺驰之后的坎坷来看，这个理由并不充足，至少与他所在的行业有莫大的关系。回望我国房地产发展史，尽管一直呈螺旋式上升的发展态势，却始终没有走上正常、良性的轨道，在调控与鼓励、热潮与寒冬的循环往复中，只有少数幸运者在谨小慎微中踩准每一个节点后能够暴富并走到今天，大多数企业早已化为历史的尘埃。而孙宏斌的每一次起伏，无不跟房地产行业的兴衰进退十分吻合。

2007年上半年我国楼市异常火暴，这种景象从年初的“胡润百富榜”开始就定下基调。随着4月20日碧桂园在香港联交所上市的消息传出，杨惠妍以692亿港元荣膺新首富。除这位25岁的女孩之外，许荣茂、黄光裕、张力、许家印、张近东、卢志强等地产商均高居榜单前列。财富数字游戏的背后，则是房价飞涨、地王频现、楼市暴涨的骇人形势。然而，上帝欲使其灭亡，必先使其疯狂，楼市的疯狂恰恰是其噩运的开始。

政府部门从年初就开始调控楼市，在土地增值税清算管理通知，加强、规范外商直接投资房地产业审批和监管的通知，央行五次加息等“组合拳”的整治下，房地产企业开始体会到“虚火”的难熬滋味，在地产中介“关闭潮”的阴霾中，顺驰置业难觅阳光。

自2005年顺驰置业从软银和凯雷获得注资后，门店总数两年内从900多家扩张到1200家，遍布全国40多个城市，基本上以直营为主，这与美国的21世纪不动产进入中国市场后的加盟模式大不相同。然而，直营模式并非灵丹妙药，虽然便于统一管理、资源共享并易于掌控，但是需要花费大量的资金打造，相比较而言，加盟模式所需的投入则要少得多。

孙宏斌主张在一二级城市完全直营，迅速确立竞争优势并主导当地市场。随着顺驰置业在全国扩张步伐的加快，直营模式对资金的需求呈几何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

级数增长。当2007年下半年宏观调控对楼市的作用逐渐显现时，当年顺驰中国的困顿局面不可避免地再次横亘在孙宏斌面前。

在楼市骤冷的日子里，人们悄然发现顺驰置业已由直营转变为承包，而承包者以顺驰自己的员工为主。顺驰置业总裁王学泉说："相比整体并购公司，这样的操作手法效率高、麻烦少。""顺驰直营模式没有变，只是将连锁店的日常管理经营权交给合作经营者。"顺驰内部人士一再强调，"不会失去所有权"。

根据顺驰置业的规定，承包者除了缴纳2万元保证金(合约期满退还)外，还要负担房租、经营费用以及每月一两万元的管理费，换取顺驰置业的成熟店面和网络支撑。这种介于直营与加盟之间的"承包模式"在顺驰的推进可谓神速，北京和上海各有八成左右的门店都顺利实施。两年前孙宏斌在一二线城市信誓旦旦坚持的直营制，在房地产的萧瑟秋风中已严重褪色。

顺驰置业上海店的相关负责人表示："将门店承包出去，总店的扩张成本就变得很低，只需要一些人员和推广的支出。而管理费可以为顺驰不动产带来相对稳定的收入，这样，门店扩张会比较快，资本扩张也会比较平稳。"他承认调整是因为经营状况不太好，期望借此重整旗鼓。

而更大的原因恐怕来自风投方面的压力，凯雷投资集团董事、总经理祖文萃认为："顺驰管理团队的管理能力并没有像之前预料的那么强，而管理太分散、分店扩张步伐太快，都是影响预期的因素。"他也无奈地表示顺驰地产的投资并没有像预期中的那样理想，收缩与调整当然也在情理之中。

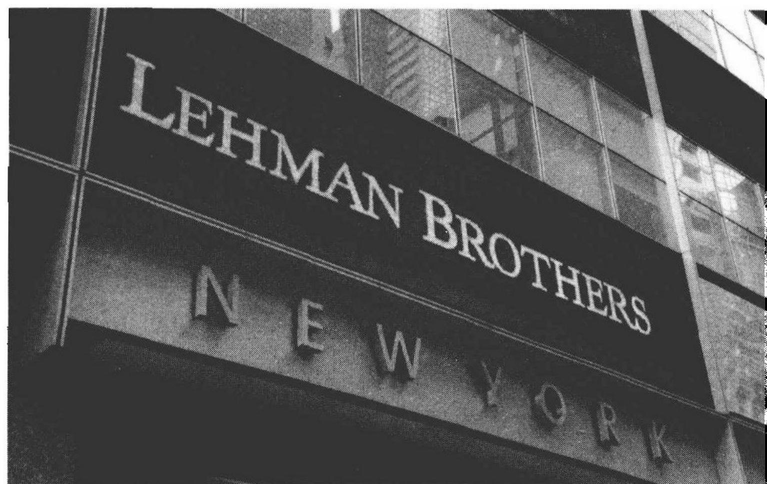
虽然同样是处于2007年房地产冰火两重天的煎熬中，融创的日子似乎要比顺驰置业好过得多，这也让孙宏斌积郁已久的内心多了些许欣慰。

2006年融创的销售额达到40亿元，到年底执行总裁李绍忠曾表示，融创3年之内一定要上市。一年之后，当2007年12月初坊间传出美国雷曼兄弟与融创达成股权私募融资协议的消息时，李绍忠的预言似乎即将成为现实。不过雷曼兄弟可能不知道，早前注资顺驰置业的软银亚洲和凯雷集团正四处找人接盘，条件十分诱人：只要有企业愿意接手，两家投行将向新东家重新注入一笔资金。

或许在雷曼兄弟看来，虽然都归属于孙宏斌所有，但融创和顺驰置业是两家不同的企业，更何况，此时融创在北京、天津、重庆等5座城市拥有9个房地产开发项目，销售总额达80多亿元，还拥有400多万平方米的土地储备。不过与以往顺驰中国疯狂抢地的发展路径不同，融创选择在沉稳中前行，一直在消化之前的土地储备，并没有在土地市场上大包大揽。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融创与雷曼兄弟之间的战略合作具体内容为：雷曼兄弟以 2 亿美元购买融创 35%的股权，并辅导后者在境外上市，自己再伺机退出从中获利，而上市的地点极有可能选择香港。12 月中旬，《香港经济日报》透露孙宏斌正筹备融创赴港上市的消息，集资额约三四亿美元。耐人寻味的是，这则消息直到 2008 年底融创受金融危机影响上市计划搁浅时都未得到孙宏斌的正面回应，不知是他刻意低调，还是对上市信心不足。



雷曼兄弟公司总部

除融创之外，当时表示将赴香港上市的房地产企业还包括恒大地产、方圆地产、龙湖地产、星河湾、卓越地产等一线品牌，赶在金融危机到来之前挤上融资的末班车是这些房产大佬们的迫切心愿。不幸的是，发端于 2006 年春季的"次贷危机"在 2007 年 8 月开始席卷欧美金融市场，并很快波及全世界，最终爆发金融危机。

一年后在金融危机的众多不幸者中，孙宏斌无疑是最不幸的一个。2007 年他做的两件大事——顺驰置业实行"承包制"和促成融创与雷曼兄弟的战略合作，将成为此后的上市坎坷路上深不可测的陷阱。

金融风暴来袭，上市搁浅

2008 年 9 月 15 日，是全球金融界刻骨铭心的日子。这一天，在业界被誉为"拥有 19 条命的猫"的雷曼兄弟破产了，历经美国内战、1929 年金融危

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机、两次世界大战等毁灭性打击而持续158年不衰的老牌金融大鳄终究没有躲过这场全球经济危机，寿终正寝。几乎与此同时，美国还爆出"1美元跳楼价出售两层小别墅"的新闻，这座位于底特律市特拉维斯大街8111号的房子两年前售价高达65000美元，而在次贷危机的寒冬里其价格却不如一棵白菜。

美国地产界的噩梦此时并未在中国出现，上半年受经济不景气影响被压抑的楼市在下半年大放异彩，盛宴再次开席。12月10日，北京首钢融创公司以20.1亿元天价获得西北旺新村三期(南)居住项目用地的消息传来，在土地市场蛰伏多年的孙宏斌再次刺激业界神经。人们不禁疑惑，一年前为融创注资2亿美元的雷曼兄弟三个月前才刚刚破产，孙宏斌真的毫发无损？

危机总是潜伏在狂欢和繁荣之中，中国地产局势在2009年变得异常凶险。一向口无遮拦的王石噤声了，"理论家"冯仑消失了，"老实人"潘石屹在自己的建外SOHO挨冻受屈，只有任志强还在与"地产斗士"牛刀在网上隔空交火。不过爱看热闹的网友此时似乎已是审美疲劳了，将注意力都转向了《蜗居》这部关于高房价时代的超现实题材的电视剧。在寂静得可怕的地产界，孙宏斌浑身发冷。



在雷曼兄弟破产的金融危机大背景下，中国楼市堪忧

2009年9月下旬，深圳顺驰总部的大门已紧闭多日，《深圳市南山区劳动争议仲裁委员会开庭通知书》、《劳动争议仲裁申诉书》等多种法律文书贴满玻璃门。司法介入的原因是有员工向警方报警，担心天津派来的高管会携款潜逃，因为自2004年以来深圳分公司持续亏损2000多万元，6个门面共拖欠租金将近10万元，被拖欠的还有83名员工近60万元的工资。而更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蹊跷的是，被举报之人在员工报警后急速离开深圳，劳动仲裁部门因此立案调查。

顺驰置业总裁王学泉对此回应："深圳顺驰自开业以来经营状况确实不够理想。此次深圳顺驰和员工的矛盾焦点，集中在离职员工的补偿金数额问题上。"他还强调："总部尚未考虑深圳分公司是否关停，但会对个别城市进行门店调整。"

不过事实并非全如王学泉所说，顺驰置业在沈阳的4家门店也在当天关闭，这是2008年该公司大规模关店之后在沈阳仅剩的4家门店。2008年上半年，银根紧缩、信贷趋严等调控政策让顺驰置业不得不大量关闭门店：济南、青岛、长沙、南昌等一二线城市的分店纷纷停业调整，高峰时达40多家门店的石家庄分公司的所有门店也全部被迫关门。王学泉说："2008年我们判断房地产中介公司要倒闭70%，但金融危机需要拉动内需，把房地产行业给救了，房地产中介才有机会得到暂时的喘息。"正因如此，顺驰置业才得以在喘息中熬过危机步入2009年，可依然是步履蹒跚。

事实上，国家每一次对房地产市场实施调控政策都是迫不得已的选择，而房地产企业因此而被动收缩、刹车更是痛苦的过程，但究其原因，责任到底应该由谁来承担？是地方政府对地产企业的GDP贡献过于依赖，还是地产企业在暴利面前过于放肆？在新一轮的调控中，顺驰置业再次深度转型，将不规范的业务剔除，加大风险控制力度。

记得2005年顺驰置业获得软银和凯雷注资时，"2007年在美国纳斯达克成功上市"的宏伟愿望言犹在耳，可4年之后，不仅上市成为泡影，而且顺驰置业陷身泥潭难以自拔，每有风吹草动便如临大敌。然而，更令孙宏斌饱受打击的是2009年底融创再次试图上市遭遇挫败的残酷现实，上天对于这位倔强斗士的考验期似乎还远远没有结束。

融创在2008年金融危机下被迫搁浅的上市计划在2009年12月初重新出炉，IPO时间表原计划如下：3日展开路演，7日招股，11日定价，18日正式挂牌。在计划发行的6亿新股中，国际配售占90%，剩余10%为公开发售，招股价介于2.9港元到3.7港元之间。根据规划，即将募集到的约20亿港元有90%用于将来项目，补充营运资金只占10%。

然而，一场精心筹划的上市大戏却在14日偃旗息鼓：融创主动宣布暂停上市。面对各界猜测，孙宏斌主动表示：路演期间香港股市持续下跌，投资者信心不足，而且宏观调控政策进一步影响投资者对未来中国房地产市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场的判断。此外，贝恩资本、德意志银行（两者受让原雷曼兄弟的股份）、鼎晖投资、新天域资本旗下领峰基金这4家战略投资者不想下限定价，相关各方一致认为市场时机并不利于融创的股票定价。

孙宏斌关于宏观调控的说法并不能令人信服。一个月之前恒大地产还在香港联交所成功上市，以首日收盘价计算其市值高达705亿港元，许家印也因此以422亿元的身价取代屁股还没坐热的比亚迪总裁王传福登上中国首富宝座。李嘉诚等众多投行明显看中的正是恒大5100万平方米的土地储备，而融创却只有595.5万平方米的土地储备，两者的差距显而易见。

此外，自2007年路劲基建完成对顺驰中国的收购后，便与孙宏斌官司不断。先是前者告后者未及时披露负债、未结付建筑成本、未付政府罚款等，继而后者告前者存在多处不合法的欺诈行为。口水与硝烟弥漫处，多少会令投资者对孙宏斌和融创的印象大打折扣。

不过，2009年底暂时告别股市并未令孙宏斌丧失信心，他坚定地说："明年融创还将重启IPO，应该在5月之前。"然而，这句话恐怕很快将会被寒冬的冷风吹得杳无踪迹。

2010年4月17日，国务院发出通知要求各部门加强对房地产开发企业购地和融资的监管，指出："对购买首套自住房且套型建筑面积在90平方米以上的家庭，贷款首付款比例不得低于30%；对贷款购买第二套住房的家庭贷款首付款比例不得低于50%，贷款利率不得低于基准利率的1.1倍；对贷款购买第三套及以上住房的，贷款首付款比例和贷款利率应大幅度提高。"多项严厉措施频出之际，地产大佬和炒房者人人自危，市场开始萧条。

在谋求上市的岁月磨砺中，孙宏斌不经意间已由血气方刚的青年历练成了沉稳低调的中年人，或许对他而言，上市受挫不只是差了一点许家印的运气，但锲而不舍的人从来不相信"生不逢时"之类的鬼话。挥斥方遒的锐气已磨灭，可壮志未酬的孙宏斌仍将偏执地行进在谋求上市的路途中。

第四次敲门终成功

2010年7月的一天，孙宏斌站在北京某大厦66楼，指着窗外灰暗的天空，淡淡地道出一句意味深长的话："你看外头天色那么灰，我能够马上把它净化吗？如果我不能净化，但我还得生存，是不是？我们企业就是这么简

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单。”尽管熟知孙宏斌的人都知道，他变得低调、沉稳了，可是他骨子里狂傲又不服输的秉性，却丝毫未改。

作为在地产江湖拼杀多年的骇客，孙宏斌绝不甘心像风吹落叶般悄无声息地隐退，正如一位同行所评价的那样：“他就是这样一个人，不管是巅峰时刻还是落幕表演，总是能给中国的地产界带来很多很刺激的话题。”于是，当 2010 年 9 月 11 日香港资本市场传出 10 月孙宏斌将继续携融创中国赴港上市的消息后，业界习以为常，波澜不惊，这已经是孙宏斌第四次冲击香港资本市场了。

按照计划，孙宏斌旗下的融创中国将于 9 月 24 日至 29 日在香港公开招股，10 月 7 日挂牌上市，预计将集资 3 亿—4 亿美元(约 23.4 亿—31.2 亿港元)，比上一年度 17.4 亿—22.2 亿港元的融资计划有所提升。此次融创上市集资所得主要用于吸纳新土地储备及物色投资物业，以增加长线租金的收入。另外，融创中国的保荐人名单中不再包含瑞银，保留德意志银行，并新委任高盛、交银国际共谋上市大计。

据高盛发表的研究报告显示，融创现有 590 万平方米土地储备，2009 年度营业额为 48 亿元人民币，赢利达 8.2 亿元人民币，预计 2010 年营业额将增长 38%，达到 66 亿元人民币；而赢利将暴涨 76%，实现 14.4 亿元人民币，上市前净负债比率高达 91%，上市后将降至 3%。据了解，为了增加成功几率，融创中国招股价此次可能较资产净值折让 50%至 60%，以低价吸引投资者，并可能有 3 名基础投资者入股。

此次上市计划早在 2010 年 7 月就显征兆。当月月底路劲基建董事会主席单伟豹曾对媒体表示，收购顺驰“完全梳理好了，不会再变了”，这也意味着僵持两年的收购争议将告一段落。8 月 18 日，香港路劲基建公司发布公告：顺驰地产、升丰、顺驰原主要股东及孙宏斌将撤销香港的法律诉讼，其与路劲基建的纠纷将交由天津市政府以调解的方式解决，若调解不成，则由天津市政府审核裁定。业内普遍认为，近两年来孙宏斌多次寻找机会推动融创上市的资本之路屡屡受阻，显然与路劲的官司纠葛有莫大的关系，孙宏斌此次寻求和解方案，也是在为融创上市扫除障碍。

显然，孙宏斌不愿再计较“顺驰时代”的得失，而更关注融创中国的未来。在此前的 2010 年 3 月 12 日，在地产寒冬蛰伏一年多的孙宏斌终于出手了，以 17.8 亿元的天价夺下天津一幅占地面积 7 万平方米的地块，成为“单价地王”。业内人士直言：“在如今的市场环境里，低负债率并不是一家地产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的主要指标，是否拥有在重点区域的稀缺性土地资源才是能否打动投资者的关键。目前仅持有约595.5万平方米土地储备及负债率保持在40%以下水平的融创，可能希望通过加大土地储备量来赢得投资者的信心。”此话不无道理，对比2008年底融创在香港上市失利而恒大地产顺利登陆的差别，不难看出土地储备是一个相当重要的衡量标准。

不过10月是否为上市的最佳时机，投资者不无担忧，尤其是从2010年4月中旬以来，中央推行一系列调控政策后，内地房地产股票表现欠佳。招商地产在5月份撤销非公开发行股票方案，世茂股份在6月份宣布取消定向增发A股，迪马股份在7月份宣布暂停房地产项目增发方案，苏宁环球和华业地产也先后叫停增发。9月11日是中航地产增发方案的到期日，结果因未在股东大会授权的12个月时间内完成增发工作而宣告失败，4天后，万科A增发112亿元的方案也因同样的原因宣告失败。

根据摩根大通中国投资银行副主席龚方雄的判断，2010年第一、二季度是比较好的IPO时间窗口，而对于房地产企业而言，上市窗口一直都在开放。有业内人士认为，融创上市的目标比较可行，通过三次上市的准备，孙宏斌应该是最了解香港投资者的内地地产商了。当然，上市最后能否成功还要看市况。如果融创上市成功，将会成为2010年楼市调控以来首只内地房地产新股。

离2009年上市受挫不到一年，孙宏斌又开始为叩开香港资本市场的大门东奔西突，对于一个将“上市”作为精神图腾的痴狂者而言，失败何足挂齿，更何况这个“失败”只是旁人臆想的谬论。关注孙宏斌20年来倔强地在商业舞台上表演的观众，有调侃也有尊敬，有责骂也有鼓励，可是对于一个偏执得几近疯狂的人而言，这一切又有何所谓？

令人欣喜的是，皇天终于未负这位以打通资本市场为奋斗目标的偏执狂。2010年10月7日，融创中国控股有限公司成功登陆香港联交所主板市场，以发售价每股3.48港元共集资26.1亿港元，公开发售获超额认购3.83倍，孙宏斌第四次终于敲开香港股市大门。他信心十足地说：“尽管融创此次上市发行价格并不高，但未来一段时期地价相对便宜，能给融创提供后续储地机会。”在他看来，受益中国经济长期向好的发展趋势，国际投资者对中国房地产表现出了浓厚的兴趣，这就是国际配售部分足额认购的原因。

孙宏斌说：“说我几次上市都无所谓，其实真正意义上的上市就两次，一次是去年，一次是今年，之前的上市刚开始就不行了。”他调侃道：“上市就像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



融创中国第四次上市闯关终于成功



上市成功，孙宏斌竖起大拇指

晾衣服，第一天下雨，回来了；第二天下雨，又回来了；第三天太阳出来了又去晾，人家说晾几次了，你能说晾好几次吗，肯定是第一次啊。这一次，融创的天晴了。”在答谢晚宴上，孙宏斌感慨万千：“这么多年，我们有成功，也有教训，有教训不是坏事，教训是成功的基础，我们以后要走得更加稳健。”据说，当晚兴之所至，他酩酊大醉。

经过多年的摔打，孙宏斌早已明白一个道理：教训比经验重要。而对于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生性喜欢挑战、对梦想誓死追求的人而言，只有留在舞台上，才有机会成功。对他而言，不放弃就是成功。在他真实的内心世界里，从未放弃过对上市的执著。

上市成功，无疑是孙宏斌给恩师柳传志的一个响亮回答：我终于东山再起了。将顺驰转手给路劲地产后，孙宏斌携融创中国又回来了，事实上，他从未离开。

【档案存底】

我只为结果而憾 / 孙宏斌

这么多年来，顺驰是在克服困难的征途中前进的。我一直坚信，这些困难是我们自己创造出来的。如果能够克服困难，我们就会上一个新台阶；如果克服不了，失败就会成为一个必然选择。失败以后，遗憾是会有的，但是后悔就没有意思了。

中国人讲究“成王败寇”，但是对于因为梦想而失败的企业或者失败的人来讲，我觉得他们比没有过梦想的企业或者人要更有意义。我是一个以结果为导向的人，有目标就要朝着目标努力前进。

目标重要还是过程重要？都重要！过程如果不好的话，结果也注定不会好，但一定是结果导向的！对于顺驰，我只为结果而遗憾。

这么多年，我犯了很多错误。现在看来，战线拉得太长、项目太多、钱太少等问题，甚至顺驰要做中国第一的梦想，都应该是导致最后不得不把顺驰以超低价格卖给路劲基建的重要因素。

我一直说，我是个有梦想的人、一个有理想的人，并且，我也一直很尊重有梦想的人，即使他没有把自己的梦想变成现实。

其实，如果做企业没有困难的话，那肯定是一个平庸的企业。真正经营企业的人，要有一种理念：有困难，我们要克服；没有困难，我们创造困难，以便于下一步去征服它。在这方面，王石做得很好，当登上珠峰，得到“王石面前再无峰”的褒奖后，自己又开辟航海征途。

有人说我在顺驰的发展过程中，似乎有赌博的味道，在用胆量而不是眼光来规划顺驰。我不觉得“赌”是个不好的词，市场有很多不确定性，你不可能百分之百地把握市场，有三成的把握你就可以判断了，这就是一种“赌”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



孙宏斌与王石，两个偏执男人

当然，商业上的赌和赌场上的赌是不一样的。上赌场，完全就是在赌一种运气；而商业上的赌，还要考验一个人的判断力、执行力等。更进一步，即使有了同样的执行力，没有判断也是不行的。这个时候，赌就成了一门学问，我一直觉得，商业上的赌就是一种胆大或者胆略的问题。做企业就需要胆子大，胆子小了肯定没戏。

【八方说词】

悲情孙宏斌

融创最大的优势在于，它确实扬弃了顺驰的弱点。但更为重要的是，它依然没有找到自己的发展方向，在证券市场上也就乏人问津。

孙宏斌又被命运无情地捉弄了。12月18日，本应是孙宏斌的融创登陆香港联交所的日子。但是风云突变，却在14日宣布暂停上市。

这次上市夭折不过是孙宏斌跌宕人生的又一个起伏。10年前，清华高才生孙宏斌在联想经历火箭式升职后，凄惨入狱；6年前，豪情万丈的“地产黑马”顺驰横空出世，但是几年内两次上市遇挫；3年前，顺驰资金链断裂，孙宏斌不得不将公司廉价转手。

“只有偏执狂才能生存。”这句话是格鲁夫说的，但它在中国的实践几乎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由孙宏斌一个人就完成了。

2003 年，顺驰开始全国扩张的第一年，孙宏斌在全国各地疯狂“掠夺”土地，打破了房地产这个竞争非常不充分的行业的均衡和平静。

万科有高管在与顺驰竞拍土地失利后黯然泪下，被“侵犯”得更严重的是一些地方开发商，河北卓达集团杨卓舒亲笔撰文“致业界倡议书”，以表达对顺驰的不满。

孙宏斌的张狂底下是他的逻辑：“果断拿地、迅速开发、快速周转”，然后进入下一轮；当然，盘子做大之后，还有更现实的结果：快速上市。

可惜，好景不长。高速前进的顺驰没有坚持太久，资金链断裂，管理失控，香港上市杳无音信，私募在最后一刻签字前撤走，孙宏斌对顺驰战略的偏执这回救不了他了。2006 年 9 月，香港路劲基建以不超过 12.8 亿元的总代价获得了孙宏斌 12 年的心血。

经常有人会感慨，如果孙宏斌再坚持一下，他所预见的土地价值马上就会超额兑现。不错，孙宏斌创造出的“地王”概念在顺驰易主后成为地产行业的常用词，土地价格狂飙猛进。顺驰曾经拥有的烫手山芋一样的土地，简直是一夜之间价值连城。

商场没有如果，人生也没有如果。当然，你也可以说孙宏斌不够运气，近年来比顺驰扩张更快的、负债率更高的恒大地产，不仅没有倒下，反而在香港成功上市，其董事长随即成为中国首富。



路劲基建董事局主席单伟豹

香港路劲在接手顺驰后，集团董事局主席单伟豹这样评价顺驰：顺驰最糟糕的不在资金链，而在管理。聪明的孙宏斌怎么意识不到这些？只是偏执地认为他能扛住这一切。

事实上，从 2005 年开始，顺驰已经有意识地开始放慢节奏，通过与大公司合作拿地的开发方式来减轻资本压力，并开始收拢区域公司的权力。虽然这些努力在顺驰身上已经为时已晚，但是，孙宏斌还有机会去修正自己。

在顺驰开始全国扩张的 2003 年，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孙宏斌成立了另外一家地产公司——融创。没有人知道这家定位、战略与顺驰并无太大区别的公司成立的初衷是什么，但是等到顺驰易主的时候，孙宏斌好歹有了一个韬光养晦、东山再起的平台。

吸取了顺驰的教训，融创在扩张上显得非常谨慎。公司一直坚持在北京和天津两地小规模开发，一直到 2007 年底，融创才在长三角地区拿下了无锡天鹅湖、理想城市和苏州春申相郡等项目的开发管理权。截至 2009 年 9 月 30 日，融创已开发 11 个项目，但多数项目都是采取了与其他公司合作开发的形式，而且融创在其中所占的比例并不大。

没错，这也是在顺驰那里积累的经验。或许这次孙宏斌真的很希望投资者看到他已经吸取了顺驰的经验教训。融创的上市卖点定位在“低负债率”，显示出企业领袖已然不再是那个大大咧咧盲目追求速度的老孙了。

比融创的“进步”更为明显的，是孙宏斌的风格大变。从顺驰到融创，他迅速完成了从张扬到低调的风格转变。

孙宏斌或许接受了顺驰的教训，提出“低负债率”作为融创的卖点。但是，如今这已不能成为吸引投资者的亮点，而是要看它能否在重要地区取得稀缺的土地资源。似曾相识吗？是的，这正是以前顺驰的最大卖点。

（2010 年 4 月 16 日《东方企业家》，作者：任负暄）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李东生：十年跨国重生路

三分天注定

七分靠打拼

爱拼才会赢

——陈百潭《爱拼才会赢》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果1999年李东生没有走国际化道路，2008年的TCL就会像长虹、创维、康佳等同行那样在经济危机的暴风骤雨中噤若寒蝉，茫然失措。不过，他为此背负的骂名和指责，远比2008年的暴风雨更猛烈而持久。

将李东生推上舆论风口浪尖的是2004年TCL接连并购汤姆逊、阿尔卡特的惊世之举，当五星红旗在汤姆逊欧洲总部升起时，他满眼热泪："那种内心的冲动，那种民族自豪感不可避免。"站在云端的激情却十分短暂，此后便是TCL长达数年的亏损，为此，他曾请教过GE前CEO杰克·韦尔奇："如何让亏损的汤姆逊公司扭亏为盈？"后者虽多谋善断，也只能黯然回答："我当时赚不了钱，我就把企业卖掉了。所以，我没有任何的方法让这个业务再赚钱。"令人欷歔的是，如今被李东生收购的汤姆逊，正是1989年之前连韦尔奇都玩不转而被出售的企业。

李东生为TCL定下18个月扭亏的目标，尽管他并不认为自己比韦尔奇高明。谁承想到，这个目标的真正实现居然历时5年之久，正如他自己所说："有些事情你要事先做出一个准确判断是很难的，你一定要跳到这个里面去做了之后才会发现。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【败局回顾】

从年度经济人物到最差老板

所有关于李东生的故事，应该从1996年说起。

这一年，他接替创始人张济时成为TCL集团董事长兼总裁。掌权之后，李东生的改革锐气锋芒毕露，他先是通过人事变动换掉一批创业元老，继而大力推行产权改革，并将公司业务由电话机转向彩电，以日本松下为典范，打造综合性家电集团。李东生"敢为天下先"的改革勇气和以现代企业制度打造家电巨头的雄心壮志，为日后因国际化而毁誉参半的戏剧性商业经历埋下了伏笔。

1997年的亚洲金融危机惊醒了一大批"稳赚外汇"的中国企业家，李东生也意识到单纯依靠出口订单安排生产的经营模式已不再安全，决心探索新兴市场。1999年，TCL以自主品牌在越南建立工厂和分公司，并为此提前请广东外语外贸学院对员工进行3至6个月的封闭式突击英语培训，尽管迈出国门的第一步略显仓促、踉跄，但两年之后，就传来越南工厂赢利的捷报。李东生后来回顾说："重要的是我们先把脚跨过去，有了这一步，我们才敢在2004年并购阿尔卡特、汤姆逊。如果当时没有跨这一步，我们也不敢做这么多事情。"

紧随TCL赢利捷报送达的是中国加入WTO的好消息。未等脸上的笑容绽放，李东生眉梢便掠过一丝愁云：入世后消费电子行业对外资品牌设置的门槛将逐步予以取消，本土家电企业将无法阻挡国际巨头坚船利炮的杀伐。与其在国内市场被乱枪流弹猎杀，不如走出国门到国际市场一争天下，毕竟入世之后，进入对方的地盘已不像当初那般举步维艰。

2002年9月，TCL以820万欧元的价格收购德国施奈德，这被德国人称为"从未有过的事情"。李东生认为，此举有助于TCL开展欧洲市场业务。尤其令他印象深刻的是，尽管施奈德的工厂停产半年，车间生产线却依然干净整齐，员工秩序井然，德国人的敬业精神令他钦佩。他难免忆起20多年前第一次出国考察时的一个细节：飞利浦公司赠予他的一件纪念品——一位做灯泡女孩的雕塑，它是飞利浦在100年间由小作坊化身行业巨头的见证者。当时李东生热血沸腾，实业报国的夙愿令他心潮澎湃。成功收购施奈德的感觉同当初何其相似！借船出海的方式令他彻底看清20

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年前的理想。

2004年是中国企业界20岁生日的“庆典之年”，联想、海尔、万科等一大批企业都在1984年呱呱坠地。似乎为了充分显示20岁的中国企业群体步入青春期后躁动不安的特征和傲视全球的野心，2004年1月29日，在法国总统府，李东生与汤姆逊CEO达哈利签署合作协议，共同成立TCL-Thomson电子有限公司(简称TTE)，身后为他们鼓掌的是中国国家主席胡锦涛和法国总理拉法兰。一向低调稳重、温和腼腆的李东生首次向世人显露出蛇吞象的并购野心，并购后TCL将成为全球最大的彩电供应商，重构主流产业世界版图的理想将成为现实。



TCL 并购汤姆逊

此前，身为传统CRT电视机鼻祖的汤姆逊已亏损17亿元人民币，经营业绩每况愈下，急于出手。为此，李东生专门聘请了摩根斯坦利、波士顿反复咨询，均不看好，TCL元老人物袁信成和胡秋生更是坚决反对，但李东生坚持认为汤姆逊项目是TCL国际化的难得机会，如果此次不为，将会错失时机!

汤姆逊“久旱逢甘霖”的好运气也让难兄难弟阿尔卡特看到了起死回生的希望，后者每年亏损8000万欧元，处境之凄凉丝毫不逊于汤姆逊。刚完成惊世大手笔的李东生志得意满，并未对此做太多考虑，毕竟该公司不到1000人，又没有工厂，只有研发和营销团队，根本没必要像并购汤姆逊那样兴师动众，浪费几百万欧元咨询费不说，还要花四五个月做详细调研。因此在并购阿尔卡特时，TCL只做了大概的战略规划，自行设计收购方案，于2004年4月完成并购，成立TCL－Alcatel移动电话有限公司(简称T&A)。实际上，汤姆逊和阿尔卡特的年亏损合计高达20多亿元人民币，而当时TCL的净利润不过4亿多元，身处悬崖边缘的李东生面对蜂拥而至的鲜花和掌声，并未察觉自己已至险境，还振臂高呼喊出了“18个月扭亏为盈”的豪言壮语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



TCL 并购阿尔卡特

继 2002 年因 TCL 成功改制获得"CCTV 中国经济年度人物"后，李东生于 2004 年因收购汤姆逊和阿尔卡特而再获殊荣。他发表感言时说："要成为世界的强国，我们必须要有我们自己的跨国企业，我们这一代人应该要勇于实践，我们要成为第一个敢于吃螃蟹的人。从另一方面讲，如果没有敢于成为先烈的勇气，你也不可能成为先驱。"豪言犹在耳畔，等待李东生的却是成为先驱还是先烈的冰与火的考验，那是曾令无数人胆寒的万丈深渊。

尽管李东生已预料到平板电视将取代 CRT 的行业大趋势，却未曾料到转型来得如此迅速，他本想整合品牌、技术、营销、人才资源占领欧美主流市场后再进军平板电视市场，如今却被急剧变化的市场打得措手不及。2004 年 TTE 亏损 1.43 亿元，到 2005 年亏损高达 8.2 亿元，2006 年仅多媒体（彩电）欧洲区亏损就达 25.96 亿元，TCL 集团还亏损 9.26 亿元。与阿尔卡特合作项目的状况也如出一辙，由于并购后 TCL 并未掌握阿尔卡特手机的核心技术，而诺基亚、摩托罗拉等巨头的中国化策略凯歌高奏，加上 TCL 自身的手机质量问题并未得到解决，导致 2004 年下半年亏损超过 3 亿元。为此，李东生痛心疾首地说："过高的市场返修率让 TCL 手机透支了品牌，丧失了顾客的信赖，给企业造成了无法挽回和无法估量的损失。TCL 手机国内销量从 2003 年的接近 1000 万部，下降至 2006 年的不足 200 万部。"

两年间，TCL 全线亏损的溃败局势让李东生不堪重负，他自言瘦了 20

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斤。重压之下，他几乎无法自拔，见下属、客户都一脸阴沉，时任《中国企业家》主编牛文文曾说："企业内部人心惶惶，对决策几乎失去了信心。李东生脸上简直是地狱的颜色。"与白手起家创业相比，并购付出的代价远远超出李东生所能承受和想象的地步。2007 年，李东生名列《福布斯》"中国上市公司最差老板"第六名，从誉满天下到谤满天下，3 年时间都不到。

如果仅用"偏执"两字来概括李东生连续并购汤姆逊与阿尔卡特的商业逻辑，似乎还不够客观，卡尔·波普尔在《无尽的探索》中表述的一段文字用在这里似乎更合适："有一个使一个人越陷越深的机制：一个人一旦在次要的问题上牺牲了自己理智的良心，他就不愿意轻易放弃它，他总希望用进一步的投入来证明自己选择的正确性。一如在亏损之后急于投入资金以求赚回。"

其后，李东生将带领 TCL 步入为期不短且坎坷艰难的求存、救赎和自我证明之路。

不是失败总结会，更不是追思会

国际化的诱惑有多大，并购就有多危险。

2005 年是李东生的第四个本命年，按照传统说法，他会遭遇一道很难迈过的"坎"。从 2004 年 8 月到 2005 年 4 月的 8 个月时间，TTE 亏损 1.4 亿元，T&A 运营 7 个月亏损 6.6 亿元，而 2005 年 6 月 TCL 财报显示，第一季度的亏损比上一年更严重。李东生后来回顾说："那段时间，我经历了一生中最难过的日子。做了 10 多年企业，一直是赢利，后来突然亏了，跨国收购后原来预计 18 个月扭亏也没有实现，面对员工、投资人、同行、政府，感到很是内疚惭愧，自己的情绪甚至一度有些失控。"恰恰是那些被李东生忽视的细节，像魔鬼一样吞噬着 TCL 并不壮硕的身躯，每个毛孔都流血不止，每个时刻都有倒下的可能。

事实上，TCL 并不是在国际化道路上摸黑前行的孤独者，联想、海尔、明基等同路人都曾被撞得头破血流，遍体鳞伤，不同的是有人擦干血水继续前行，有人甩掉包袱甘心认输。李东生四顾之下，咬牙说："做企业，竞争就像打仗一样，很难讲你做这个决定就一定是对的，但是战斗已经打响，冲锋号吹了，部队已经上去，那个时候你所考虑的应该是怎么把山头拿下，而不能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想着我的退路在哪里。如果你这样想就很难找出办法。”显然，他选择撞破“天花板”。

2005 年 8 月 3 日，李东生召开公司经管层扩大会议，与 70 多位高管共同探讨 TCL 扭转颓势的妙计。在《承担责任，迎接挑战，实现 TCL 的再次飞跃》的演讲中，他表示：国际化将是一场持久战，需要经历扭亏、相持、成长三大阶段，并首次提出“在发展的低谷时期，在策略上要从简单的机会牵引型转向清晰的战略牵引型，并在此过程中合理配置好资源”的思路。

由此发端，2005 年最后一个季度，李东生每月都会组织高管团队召开一次战略务虚会，前后开了 5 次。通过多次检讨式的反思，高管团队逐步达成如下共识：国际化是一场持久战。最初试图一蹴而就，一战而胜，所制定的 18 个月扭亏的激进目标不切实际；以近两年的经营业绩就来评判 TCL 国际化已经失败是不客观、不公平的；国际化战略的方向没有错，并购后突发的问题并非项目所带来的，而是中国企业蜕变为国际企业的必然问题。李东生在总结时反复强调：“我们不是给 TCL 国际化失败开总结会，更不是开追思会。”自始至终，他从未承认失败。在 11 月 12 日的务虚会结束后，李东生如释重负地对媒体说：“这个时候我终于出关了。”

李东生并非只说不做。从 2005 年 8 月起，TCL 开始大刀阔斧地实行精兵简政：总部原来的 12 个职能部门变成 3 室 6 中心，削减近 30% 员工；总部与子公司之间的事业本部被砍掉，TCL 由以前的投资集团改为对 TTE 和 T&A 担负更多日常管理功能的运作实体。另外，公司还以工资性费用与日常管理费用比例不超过 1∶1 为原则核算总部管理费用，由于业绩未达标，高管纷纷请求降薪，企业上下同舟共济的决心令人鼓舞。

与组织架构同时被精简的还有公司业务。9 月，TCL 集团财务中心总经理袁冰受命就集团非核心业务与外界探讨合作，不久就与法国罗格朗就 TCL 国际电工和智能楼宇业务展开磋商。TCL 国际电工业务净资产过亿元，占据国内 40% 的市场份额，年销售收入 5 亿元，年利润 5000 万元，年增长率保持 20% 左右。3 个月后的 12 月 10 日，TCL 与罗格朗签订股权转让协议，后者分别出资 14.57 亿元和 2.34 亿元收购 TCL 国际电工和 TCL 智能楼宇 100% 的股权，交易日期为 12 月 30 日。此外，转让后仍继续使用 TCL 品牌，公司经营模式不变，管理层不变，一切平稳过渡。

李东生对这桩交易的得意之情溢于言表，他说：“从未来发展来看，电工跟我们主要的产业没有必然的支撑与联系。1 亿多元的净资产卖了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

16.9亿元，市盈率30多倍。IPO也没有这样好的条件，变现对我们帮助很大，我们会拿到一大笔现金，大大改善资产负债、损益的情况以及现金流。”此次交易的收益基本能弥补TCL集团上年度的经营性亏损，遭遇国际化挑战后实施主动收缩战略是李东生重新审视使命、兑现务虚会共识的最好证明。

2006年6月，李东生发表了一篇题为《鹰的重生》的文章，他用鹰在40岁时脱胎换骨重生的故事激励员工们：“在企业的生命周期中，有时候我们必须作出困难的决定，开始一个更新的过程。我们必须把旧的、不良的习惯和传统彻底抛弃，可能要放弃一些过往支持我们成功而今天已成为我们前进障碍的东西。”这篇文章立刻在TCL内部和社会上引起了强烈反响，得到积极评价，但也有人指责说这是李东生在推卸失败责任。李东生后来回应说：“TCL的国际并购项目还在往前走，并没有失败。”他始终认为，TCL选择国际化的战略并没有错，只是具体操作方面有可以斟酌的地方。如果能够重来，TCL会做得更好。

不能说此后TCL的欧洲战略拜《鹰的重生》一文所赐，但肯定在鼓舞士气和思想启示上有着积极的作用。在并购完成的两年内，TCL一直在全线亏损，直到2006年第三季度TCL彩电业务才在美国市场首次实现当季赢利，可是欧洲业务却依然节节败退，截至9月30日，TCL多媒体在欧洲累计投资损失约2.03亿欧元(约20.3亿元人民币)。10月31日，TCL集团对外宣布：终止欧洲分公司OEM业务之外的所有销售和营销活动，裁掉部分员工，并关闭欧洲6家销售公司。此次重组也意味着TCL暂时放弃欧洲业务，进一步收缩战线。

另外，TCL还引入“无边界集中”离岸经营模式，财务、售后服务等后台支持由中国总部提供，实施全球化采购和物流配送，完成“工厂—经销商”的端到端供应，倡导零库存管理。李东生逐渐发现，衡量企业是否健康的指标并非规模，而是现金流、赢利水平和核心竞争力。

回顾2006年的这段历程，李东生心有悔意，但仍不肯承认失败。在2007年初接受央视“对话”栏目访谈时，他再次重申：“任何一家成功的电子企业都是全球化的，没有哪一家可以偏安一隅就能成功。既然国际化的道路是正确的，就要坚持走下去，不能自己把自己打倒。”

在李东生看来，似乎TCL从来不需要总结失败，更无需开追思会，顶多算是摔了一跤，需要经历一段爬坡过程而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摘掉ST的耻辱帽

2007年，李东生年满50岁，到了知天命的年龄。可是，放眼望去，仍旧满目阴霾，危机四伏。爬坡，是不变的主题。

2007年4月30日，每个等待TCL2006年年报发布的人都忧心忡忡，尽管所有人都对TCL欧洲业务巨亏有心理准备，可等到数据揭晓时所有人还是大跌眼镜：TCL集团在2006年度亏损高达19.32亿元。如果说陷入并购泥潭的欧洲业务继续暴跌尚属意料之外，TCL新兴市场和空调业务的亏损则实属意外。由于2005年、2006年连续两个会计年度亏损，根据《深圳证券交易所股票上市规则》的有关规定，深交所自5月18日起对TCL实施退市风险警示，即在原股票名前加上"ST"(Special Treatment，特别处理)，股票报价日涨跌幅限制为5%。

"ST"这顶耻辱而沉重的帽子对李东生的打击有多沉重不言而喻，一旦TCL继续亏损，股票极有可能退市，那样不但TCL国际化之路半途而废，李东生的商业生涯也极有可能就此戛然终结。所以，摘掉ST帽子是李东生乃至TCL集团2007年的首要任务，然而，他只有7个月的时间。

李东生打出的第一张牌是对TCL品牌重新定位。6月18日，TCL集团在北京发布新品牌战略，"TCL"被解读为"The Creative Life"，即创意感动生活，替代此前"Today China Lion"(今日中国雄狮)的释义。李东生表示，在国际化过程中他最深刻的感触是，打造自主品牌是参与国际竞争、获得长远发展动力的必由之路，希望TCL真正成为一家受人尊敬、最具创新能力的全球领先企业，成为"务实的创新者"。

不过，要想力挽狂澜，将TCL悬崖勒马，仅靠这种"旧瓶装新酒"的策略肯定不行。事实上早在当年2月，TCL就传出欲将波兰工厂以7500万欧元卖给冠捷的消息，但因对方拒绝接收1000名员工，此事在一个月后流产。此后，由于波兰工厂又接到了新的大额订单，于是李东生在5月份又宣布保留波兰工厂。不过，这并不意味着TCL扼腕断臂的手术刀已经放下，用李东生的话说，必须将集团巨亏源给堵死。TCL要想扭亏为盈、摘帽成功，就得以收缩非主营业务和市场规模为代价。

2007年10月17日，TCL发布公告称，将旗下全资附属公司TCL王牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位于惠州市仲恺区第 12 号和第 13 号小区、总面积为 276899 平方米地块的土地使用权，以 1.623 亿元出售给惠州市土地储备中心，该地块本来是 TCL 多媒体的生产厂房、员工宿舍和食堂。售出后 TCL 集团获益 5296.8 万元，所得款项将用于集团一般运营资金。



李东生在法国论道：中国制造就是全球制造

一个月之后，11 月 29 日，TCL 又将电脑业务出售，不过买主并非此前传得沸沸扬扬的戴尔、惠普、宏基、方正等大户，而是之前名不见经传的香港昌达实业公司，后者以 6000 万元现金购买 TCL 电脑 82%的股权。值得提及的是，香港昌达实业董事长王道源为 TCL 通信董事，但 TCL 集团在公告中表示双方并无关联交易。

此前李东生曾在多个场合承诺要“依靠自己的力量守住 TCL 电脑”，毕竟它是 TCL3C 战略的关键部分。而今电脑被售出，3C 又将如何推进呢？业界人士表示，3C 本来就是一个伪命题，企业没必要为此作茧自缚。事实上，长虹、康佳、创维等本土家电企业早已放弃电脑，但 3C 的步伐并未中止，而且电视作为 3C 载体已非常普遍，TCL 大可不必将眼光局限于电脑。

12 月 1 日，TCL 宣布将原计划募资 22.9 亿元的增发规模缩减为 16.96 亿元，用于两个液晶电视模组项目建设以及偿还 TCL 多媒体发行供股的借款。为增强投资者信心，李东生自掏腰包 3 亿元认购 TCL 增发股份的 18%，并承诺 3 年之内不出让这部分股份，他用近乎破釜沉舟的实际行动宣示与企业共进退的决心。

两天后，TCL 集团公布业务整体上市后规模最大的一次重组计划，将原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先分散的单体公司组成多媒体、通信、家电、部品四大产业集团和房地产、金融投资、物流及服务两个新业务群，从 2008 年 1 月 1 日起实施新的“4＋2”业务架构。

发布重组公告一天后，TCL 又爆出大动作：其全资子公司 TCL 实业控股(香港)有限公司已与法国罗格朗达成协议，转让其间接控股的 TCL 低压电器(无锡)有限公司 80％的股权，公司将由此获益约 4 亿元。证券分析人士纷纷认为，此举将为持续亏损两年的 TCL 集团带来彻底扭亏的希望，迎来一份“华丽”的年报。

尽管此后发布的年报谈不上“华丽”，但足以让李东生和投资者们长舒一口气，如释重负。2008 年 3 月 13 日，TCL 集团和 TCL 多媒体公布 2007 年业绩称，集团实现净利润 3.96 亿元，剔除可转换债券公允价值变动影响后，公司实现净利润 3.10 亿元。尽管利润中有将近一半为变卖资产带来的业绩补充，但李东生依然笑容满面，毕竟 TCL 已走过最困难的 2007 年，“重生”值得期待。

3 月 26 日晚间，TCL 集团发布摘牌公告，从 2008 年 3 月 28 日起公司恢复正常交易，公司股票简称改为“TCL 集团”，退市风险终被去除，这也意味着戴了整整 10 个月的“ST”帽子终于摘除。在这炼狱般煎熬的 10 个月里，李东生度日如年，倍感压抑，因此当 4 月 30 日 TCL 集团发布 2008 年首季报告时，他掷地有声地说：“没有哪家中国企业能像 TCL 这样，在经历了这么巨大的亏损之后，仍然能够站起来，而且企业内部没有出现财务危机。”恐怕只有他才能领会到这句话的分量和背后的辛酸。

如果将李东生在 2007 年的作为简单地理解为砸锅卖铁以求华丽财报从而化解退市危机，那未免过于狭隘和刻薄。通过业务重组，李东生为中国企业国际化获得了一条弥足珍贵的经验：跨国并购意味着拿过来的是别人的一个旧系统或者一台旧机器，你不要指望给它加加油、小修小补，就能让它运转得很有效率，而是要尽早订立方案重新梳理和建立新系统。李东生坦言，如果在 2004 年就下决心对欧洲、北美业务重新再造，那就不会付出后来那样惨重的代价。幸运的是，他跨过了 2007 年这道坎。

这一年，李东生像救火队长一样四处奔波，他将中国企业家壮士断臂的勇气和以退为进的智慧在救险中展露无遗。尽管业界和媒体仍然对业务收缩和重组充满质疑，指责其行为是饮鸩止渴，可他不为所动。别忘了，他还有一个悲壮而倔强的别号：敢死队长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

早在 1995 年春，眼看日本品牌占据北京各大商场柜台时，李东生就曾拍案而起："不能眼睁睁地看着民族工业就这样败下阵来。与外国兵团较量，TCL 集团公司要做产业报国的'敢死队'，我李东生就是'敢死队长'。"

向上游产业进军

"当经济危机带来的一丝隐忧弥漫在心头，当寒风吹动落叶下雪的消息从北方传来，在这新年的第一天，请让我们倾听一个久远的声音。"2009 年，全国发行量最大的周刊《南方周末》以坚定执著的口吻发表题为"没有一个冬天不可逾越"的发刊词，作者在结尾满怀期待地写道："没有任何东西比一个信念更为珍贵，也从没有任何一个时代有如此之多的困难，有如此之多的希望。"

新年的朝阳让上一年经济危机的阴霾不再浓厚，至少 TCL 的日子比大多数中国制造企业要好过得多。8 年前跨出国门时，李东生一定有以国际化抵御全球金融危机的先见，如今，当他走出 TCL 深圳大厦时，不再低头耷脑、步履迟疑，在深圳这个高速奔跑的城市，他一直是商业引领者。

在金融风暴之下，TCL 交出的成绩单令人欣喜：据 2008 年三季度财报显示，公司成品库存周转天数由 40 天下降至 34 天，应收账款由 63 天降至 56 天，均处行业领先地位。而且，1—9 月份营业收入 289.80 亿元，其中主营业务收入 283.31 亿元，同比增长 8.02%，这是继此前连续 3 年销售额下降后首次实现正增长；1—9 月份净利润达 4.7 亿元，剔除可转债影响后的净利润为 5.33 亿元；到 9 月末现金净流入 4.77 亿元，与上年同期相比有明显改观。

更令李东生踌躇满志的是，TCL 在这年 4 月启动的惠州液晶模组项目，将令 TCL 对产业链价值的控制范围由原来的 30%提高到 60%—70%。与三星的战略合作确保了液晶面板的供应，到 2009 年第三季度，TCL 液晶电视的总出货量已上升到全球第 6 位，高于松下和飞利浦，位列中国企业第 1 位。所有人都明白李东生继收购汤姆逊实施国际化之后又要有大动作：豪赌液晶面板，向上游产业进军，为争夺产业链控制权进行更惊险的博弈。

2009 年 11 月 16 日，在深圳高交会上，深圳市政府正式宣布总投资额达 245 亿元的第 8.5 代液晶面板生产线项目正式启动。该项目运作主体是深

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

圳市华星光电技术有限公司，资本金共 100 亿元人民币，政府背景的深圳市深超科技投资有限公司和 TCL 集团各出资 50 亿元人民币。这是深圳建市以来最大规模的投资，也是 TCL 历史上最巨额的投资，没有人知道等待李东生的将会是一片坦途还是又一轮国际化式的万丈深渊。但可以肯定的是，如今的 TCL 已不是 5 年前的模样，李东生也比当年更成熟、更冷静。



深圳市第 8.5 代薄膜晶体管液晶显示器件生产线项目签字仪式

12 月，第 8.5 代薄膜晶体管液晶显示器件(TFT-LCD)生产线项目在深圳正式启动。建成之后，TCL 将与三星、LG、夏普等世界企业一样拥有包括核心部件液晶面板在内的整条液晶产业链，不再受上游厂家的打压和限制。作为合资方，TCL 先期投入 50 亿元，并成立了人员分别来自日本、韩国、中国台湾地区和大陆的研发团队，液晶面板工程将在 2011 年量产，一旦成功，每年能生产 1400 万片液晶电视面板。

事实上，在陷入国际化困境的 5 年中，技术出身的李东生始终没有放弃自主创新的道路，即便是在最困难的 2005—2007 年，TCL 年均研发投入 19 亿元，占年销售收入的 5%；3 年中申请专利 919 项，是企业成立以来最多；2008 年，研制出国内首款 3D 高清液晶电视；2008 年 12 月，TCL 与英特尔签约合作开发下一代互联网电视；2009 年 1 月，推出全球首款商用 3D 立体液晶电视；2009 年 5 月，推出在三基色背光源技术上取得突破的 LED 背光液晶电视。李东生经常强调："技术创新能力的积累是一个漫长的过程，需要付出巨大的努力。对中国企业来说，不迈过这道'坎'，就无法真正参与全球化竞争。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在 TCL 深陷国际化困境最艰难的年头，有舆论指出：李东生内外交困，海外的骨头啃不下来，国内的肥肉也被人抢占了。这话不无道理，至少长虹、创维、海信等本土企业在彩电领域的高歌猛进已是事实，如今 TCL 大举开发液晶电视，大有卷土重来收复失地的气势。可是，这似乎并不容易。

与白电（替代人们家务劳动的实用性家电产品）核心技术多年来没有突破性革命的相对稳定相比，黑电（带给人们娱乐、休闲的消费性家电产品）技术更新速度更快，投资规模更大，风险更高。就液晶电视项目而言，其投资门槛是 10 亿美元，要形成竞争优势至少得三四十亿美元，生命周期短，毛利下降快，如果企业规模不够大、管理效率低、未掌握全球资源，是很难保证在行业内取得领先地位的。就此看来，李东生所面临的压力并不比 2004 年小。正如他自己所说，TCL 将面临两大风险：首先是技术风险，从没做过液晶面板生产的 TCL 能否克服技术障碍顺利地走到项目投产的那天；其次是市场风险，液晶项目到 2011 年底才能投产，两年后的供求关系谁都无法看透。

不过，与当年面临外界指责时烦躁不安、寝食难安的状态相比，如今的李东生已是一脸坦然。负责 TCL 多媒体新兴市场业务的总经理郝义曾为李东生做过 4 年助理，他对李东生的状态深有体会："以前的压力来自于经营，要赢利，要翻身；现在，李董的压力是要看到 3—5 年之后的事情。"在他看来，2006 年 7 月写了《鹰的重生》一文后，李东生便回归了平和，一直未曾改变。业界也一致认为，李东生能够平和地承受沉重压力的最大原因就在于他已经在全球化的道路上找到了感觉。

2009 年是 TCL 推行全球化的第 10 个年头，李东生再次站在新的节点，它是构造 TCL 未来宏伟蓝图的三条直线的交点：全球化，技术创新，价值链。他对这三条线的理解日渐清晰："如果没有强大的产品竞争力以及完善成熟的价值链，全球化就是虚的。"而 8.5 代液晶生产线项目显然令李东生豁然开朗，它能将这三条线延伸到无尽的远方，并使他 10 年来孜孜以求的全球化道路走得更宽广、更坚实。

回顾 10 年来的坎坷，李东生感慨地说："TCL 如果不往'外'走的话，我们都没有现在这些机会。过去几年遭受了挫折、损失了利润，但是经过这几年的历练，我们把风险和机会都已看得更清楚了。再往前走，我们比较有把握，不会出现早期那样大的亏损。可以说，我们已经有了一个很好的竞争地位，未来再跑，我相信会比中国其他同行跑得更快。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诚然，整个中国制造业在“后经济危机”时代所面临的国际化问题，其实TCL都已经历过了并为后来者踩出了一条成功的道路。作为领跑者，TCL理应跑得更快。

互联网电视的新机遇

2009年行将结束时，在12月23日晚举行的2009CCTV中国经济年度人物颁奖典礼中，李东生当选为“十年商业领袖”，评委会对他所作的评价是：“曾两度获得CCTV中国经济年度人物的企业家李东生先生，代表了在困难面前百折不挠、坚韧不拔的一代企业家精神。作为中国制造走出去的先锋和代表人物，他带领TCL矢志不渝地推进企业国际化进程，尽管国际化征战充满曲折和坎坷，但他始终坚守着自己的梦想，带领企业冲出重围，用自己的行动实践着‘中国制造就是全球制造’的诺言。”



李东生当选2010年“十年商业领袖”

在过去的一年里，面对余威未散的全球金融危机，TCL依然取得不俗的成绩。据2009年财报显示：集团实现营业收入442.95亿元，其中销售收入429.19亿元，同比增长14.86%；实现净利润4.70亿元，扣除非经常性损益后的净利润为2.13亿元，同比增长213.39%；实现经营性现金净流入7.38亿元，同比增长46%。最令李东生欣慰的是，亏损多年的TCL海外业务终于在2009年第三季度实现赢利，而海外业务已占到全部业务总量的40%；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，TCL 彩电总体出货量稳居全国第一，并以 417 亿元的品牌价值蝉联中国彩电第一品牌。2009 年的良好发展态势表明，TCL 集团正在整体性走出多年来因海外并购失利而陷入的低谷。

2010 年 7 月 2 日，TCL 集团宣布与友达光电合作的 LED 背光模组项目当月进入量产阶段，该项目年产 LED 背光模组将超过 360 万片，涵盖 32 英寸至 55 英寸主流尺寸。此外，TCL 王牌电器(深圳)有限公司以 1.03 亿元的价格向第三方转让所拥有的股权投资交易将为集团带来近 3600 万元的收益，所得资金将主要用于 LCD 及 LED 电视机等核心业务。

这条消息对李东生而言并无太多欣慰。2010 年 8 月，TCL 集团完成 A 股定向增发，募资 45 亿元，可总股本高达 10.86 亿股的 TCL 多媒体上半年却亏损 3.34 亿港元。李东生坦言，在互联网电视和 LED 背光电视的战略抉择上的判断失误是主要原因，他说："去年(2009 年)底在做产品规划时，我们只规划了一条面对高端市场的 LED 背光液晶生产线，后来 LED 背光模组价格下降幅度超出了我们的预料，结果我们想做调整都晚了。我们这块的产品落后于市场整体，使我们今年上半年在彩电方面的业务逊色于主要竞争对手。"失误导致 TCL 的 LED 液晶电视销售比例仅为 8%左右，而创维、海信等同行则高达 25%。为此，2009 年 10 月上任的 TCL 多媒体 CEO 于广辉主动辞职，集团执行董事、高级副总裁赵忠尧接任，有意思的是，6 年前第一次换帅时的接任者正是赵忠尧。

一个月之后，TCL 多媒体发布全系列 LED 背光液晶新品，重点突出 3D 影像功能，预计到年底目标销售 80 万—100 万台 LED 背光电视。李东生表示："现在我们在快速改善，TCL 希望到年底的时候 LED 背光产品占到 30%左右，那时整个市场平均水平也在 30%左右，所以年底才能赶上市场平均水平，明年初步规划大概有 60 个产品采用 LED 背光源。"

不过，对互联网电视过于乐观的预估造成暂时性决策失误并不代表这个行业就不具备发展前景，中怡康时代市场研究公司副董事长李基祥对 TCL 未来的发展形势十分看好。他认为："三网融合带来了巨大机遇，TCL 目前掌握了多项互联网电视领域的核心技术，国内首款基于 Android 系统的 TCL 智能电视将在年内上市，TCL 还与杭州华数、中国网络电视台合作。凭借其技术、功能以及内容服务方面的领先优势成功占据互联网电视领域的制高点，将成为'三网融合'的直接受益者。"

自 2009 年 3 月海信推出国内首款互联网电视——蓝媒系列后，TCL、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

康佳、创维、长虹等国内主流彩电企业陆续推出含上网功能的互联网电视。2009年11月4日，TCL宣布停产40英寸以上非互联网电视，TCL集团副总裁韩青意气风发地断言："互联网电视的崛起将是彩电业数十年未遇的大变局。"据李东生判断，未来互联网电视的销量将占彩电销量的50%，而在国内彩电厂商中，TCL互联网电视占彩电的销量已经占到市场份额的25%—30%，是行业的引领者。不过，最令他和同行们头痛的是监管问题。

2009年8月4日，国家广电总局正式下发《关于加强以电视机为接收终端的互联网视听节目服务管理有关问题的通知》，要求厂商如果通过互联网连接电视机或机顶盒等电子产品向电视机终端用户提供视听节目服务，应当按照相关规定取得"以电视机为接收终端的视听节目集成运营服务"的《信息网络传播视听节目许可证》。这则《通知》意味着包括TCL在内的互联网电视生产商的内容运作平台均属非法，而互联网电视牌照一直没有发放，有评论认为此举是"掐住互联网电视的脖子"，牌照问题也因此成为挂在所有互联网电视生产商脑门上悬而未决的"定时炸弹"。

即便如此，李东生依然信心满满："互联网发展很快，因为它比较开放，很多人在里边创造很多服务；移动通信发展很快也是因它的开放性，如果移动通信只能打电话，不可能发展那么快；以后互联网电视也是一样，一定会开放起来。"他坚信在未来的日子里，TCL将迎来前所未有的大好局面："过去五六年整个彩电产业转型过程中，市场份额重新洗牌，现在领先的都是彩电业产业整合者。从全球彩电产业发展过程来看，产业链整合对企业带来竞争力的贡献是很大的。所以，TCL也在朝着这个目标去努力。"

自始至终，李东生把互联网电视为主体的智能电视作为未来的发展方向并没有问题，就像当初实施国际化的大方向也不存在失误一样，只是需要合适的时机。所幸，三网融合试点的闸门已经打开，而TCL在互联网产品中拥有30多项核心专利，倾力打造互联网电视不仅能避免核心技术的瓶颈，而且也是超越国际彩电巨头的绝佳机会。

作为中国制造"走出去"的第一人，李东生带领TCL由本土雄狮化身为世界级企业的艰苦实践已进入第二个10年的新征程。或许他曾经摔倒、掉队，但如今又重新回到跑道，奋力前行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【档案存底】

鹰之重生 / 李东生

鹰是世界上寿命最长的鸟类，可达70岁。要活那么长的寿命，它在40岁时必须作出困难却重要的决定。这时，它的喙变得又长又弯，几乎碰到胸脯；它的爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；它的羽毛长得又浓又厚，翅膀变得十分沉重，使得飞翔十分吃力。

此时的鹰只有两种选择：要么等死，要么经过一个十分痛苦的更新过程——150天漫长的蜕变。它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，并停留在那里，不得飞翔。鹰首先用它的喙击打岩石，直到其完全脱落，然后静静地等待新的喙长出来。鹰会用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔掉，鲜血一滴滴洒落。当新的趾甲长出来后，鹰便用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉。



雄鹰展翅

这篇有关鹰的文章让我感触颇深，由此更加深深体会到TCL此次文化变革创新的必要性和紧迫性。经过20多年的发展，TCL已经从一个小企业发展成为一个粗具规模的国际化企业，但过往一些支撑我们成功的因素今天却成为阻碍我们继续发展的问题，特别是文化和管理观念如何适应企业国际化的经营已成为我们最大的瓶颈。其实在2002年我就已经非常强烈地意识到这个问题，所以在当年7月15日企业文化变革创新的千人大会上，我大声疾呼推进企业文化创新，并在当年9月28日发表了《变革创新宣言书》，在员工内部引起了强烈反响。但4年过去了，我们在企业文化变革创新、创建一个国际化企业方面并没有达到预期的目标，我认为，这也是近几年来我们企业竞争力相对下降、国际化经营推进艰难的主要内部因素。

今年(2006年)，我们再次推动文化创新活动，我自己也在深深反思，为什么以变革创新见长的TCL在新一轮文化创新中裹足不前？为什么我们引以为豪的企业家精神和变革的勇气在文化创新活动中没有起到应有的作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用？为什么我们对很多问题其实都已意识到，却没有勇敢地面对和改变，以致今天我们面临很大的困境，以致我们在不得已的情况下再次进行的改革给企业和员工造成的损害比当时更大？回顾这些，我深深感到我本人应该为此承担主要的责任。我没能在推进企业文化变革创新方面作出最正确的判断和决策；没有勇气去完全揭开内部存在的问题，特别是这些问题与创业高管和一些关键岗位主管、小团体的利益绞在一起的时候，我没有勇气去捅破它；在明知道一些管理者能力、人品或价值观不能胜任其所承担的责任时，我也没有果断地进行调整。

另一方面，从 2003 年 8 月开始，我们两个重大国际并购项目客观上也分散了我和核心管理团队的精力和资源。国际化并购重组的谈判、筹建过程的复杂和艰难，以及以后运作过程中产生的许多意想不到的问题和困难，也使我们很快陷入国际化的苦战之中，无暇顾及全力推进企业的文化变革与创新。而由于在企业管理观念、文化意识和行为习惯中长期存在的问题没能得到及时的解决，这些问题反过来又对企业、对国际化经营发展带来直接影响。许多员工对此有强烈的反映，但我一直没有下决心采取有效的措施及时改善这种局面。对此，我深感失职和内疚！我自己反思过往推进企业文化变革创新的管理失误，主要有几点：

1. 没有坚决把企业的核心价值观付诸行动，往往过多考虑企业业绩和个人能力，容忍一些与企业核心价值观不一致的言行存在，特别是对一些有较好经营业绩的企业主管。

2. 没有坚决制止一些主管在一个小团体里面形成和推行与集团愿景、价值观不一致的价值观和行为规范，从而在企业内部形成诸侯文化的习气并未能予以克服，形成许多盘根错节的小山头和利益小团体，严重毒害了企业的组织氛围，使一些正直而有才能的员工失去在企业的生存环境，许多没有参与这种小团体和活动的员工往往受到伤害或失去发展机会。

3. 对一些没有能力承担责任的管理干部过分碍于情面，继续让他们身居高位。这种情况不但有碍于企业的发展，影响公司经营，也影响了一大批有能力的新人的成长。

久而久之，公司内部风气变坏，员工激情减退，信心丧失，一些满怀激情的员工报效无门，许多员工也因此而离开了我们的企业。回想这些，我感到无比痛心。在去年(2005 年)年底，我已经痛下决心要通过重新推进企业文化变革创新来真正改变内部一切阻碍企业发展的行为和现象。过往几个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

月，集团的管理组织正在发生改变，我们决心通过推动新一轮的变革创新从而使企业浴火重生。经过集团几次战略务虚会的讨论，我们重新拟定了企业的愿景、使命和核心价值观。

我们正在讨论确定这些愿景、使命和核心价值观的内涵，并探索怎样将这些愿景和价值观植入我们日常工作的途径和方法；我们要开展新一轮彻底的、触及灵魂的文化变革创新活动，这是决定我们企业生死存亡的头等大事！

《鹰》的故事告诉我们：在企业的生命周期中，有时候我们必须作出困难的决定，开始一个更新的过程。这次蜕变是痛苦的，对企业，对全体员工，对我本人都一样。但为了企业的生存，为了实现我们的发展目标，我们必须要经历这场历练！

【八方说词】

盘点李东生之得与失

李东生所领导的 TCL 无疑是改革开放之后成长起来的中国企业走向国际化的先驱。先驱就意味着探索和风险，从某种意义上说，这种探索是承载着国家使命的，因为中国的崛起必然需要有自己的国际化企业，而从一个本土公司扩张为全球公司的经验、能力和人才也只有在实践中才能真正拥有。

但经验“不是你经历过什么，而是你从经历中学到什么”，所谓“失败是成功之母”，其前提也是要善于从失败中汲取经验教训，而不是为失败找借口。

从短期或者狭义上评价，TCL 自 2003 年以来的一系列跨国并购应该说是失大于得，挫折大于收获。TCL 并没有达到通过并购转型成为全球彩电和手机业务领先企业的最初目的，反而因为收购行为拖累了主要市场——中国的经营状况。

俗话说：大难不死，必有后福。也正是这样一个生死攸关的严峻考验，让如今的李东生和 TCL 变得更加成熟，在全球范围的世界级竞技场上重新确定了自己的坐标。

一般来说，我们可以把改革开放之后中国企业的成长模式概括为“技术引进＋质量管理＋渠道建设”。这种模式即使是对海尔、联想、TCL 等比较

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优秀的企业而言也同样适用，但它是建立在中国本土市场的主场之利、中国低廉的劳动力成本以及政策对本土市场的保护基础之上的，并不完全是一个企业真实竞争力的完全表征。但是，这种成功却很容易让企业内部从上到下产生骄傲情绪，从而消减培育真正的企业竞争力的动力。李东生在TCL的困难时期所发表的《鹰的重生》的反思文章中也谈到："一些过往支持我们成功的因素却成为阻碍我们今天发展的问题，特别是文化和管理观念如何适应企业国际化的经营成为我们最大的瓶颈。"诸如个人英雄主义、诸侯文化、营销导向的经营思维、赌博式的战略惯性等都已经在企业中有了很深的积淀，如果没有国际化下残酷竞争的洗礼而继续躺在国内市场成功的温床上，要进行变革几乎不可能。

我们可以做这样一种假设：如果没有这次国际化并购的失利，TCL表面的经营状况会好很多，但也不会有勇气"用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉"，也就不可能在一个更高的层次上重建竞争力。

所以，我们表面上看到的是前几年TCL业绩滑坡、人事动荡，而在实质上，TCL以一个世界级企业的标准重整了企业文化、业务流程、研发体系等，一个具有更强内在基因的跨国公司构架正从"废墟"中脱胎而出。

从理论上，我们都希望一个公司能够在保持业务稳定的前提下实施变革，但从企业经营实践来看，这是一个悖论，因为在企业发展顺利的时候实施变革往往会遇到非常大的阻力。IBM也是在20世纪90年代遭遇产业变局的冲击面临破产分裂威胁的时候，才实施了向服务的转型，从而有了今天更加强大的IBM，索尼、三星在历史上都曾经历过这样的生死时刻。所以，有日本企业家认为：一个企业只有在经历了几次生死轮回之后，才能真正走向成熟。从这个角度而言，我们也完全可以这样说，TCL是得大于失，失去的是过去的辉煌记忆和一时的发展，得到的是一个更加富有竞争力的未来。

2009年，刚刚从并购失利中恢复过来的TCL又遭遇到全球金融危机的冲击，但TCL在2009年的表现应该说是可圈可点，不但在平板电视市场上重新进入国内市场第一阵营，而且在模组建设、面板投入上都已经走在行业的前列。新生的TCL不再有当年的张扬与冲动，而是更加沉稳、大气和有章法；少了个人英雄主义，一个具备跨国公司气质和素质的TCL却日渐清晰。

(2009年12月《IT经理世界》，作者：秦合舫)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



吴炳新：继续百年企业的足迹

心若在梦就在

天地之间还有真爱

看成败人生豪迈

只不过是从头再来

——陈涛《从头再来》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论谈论吴炳新还是三株，人们总爱在感叹中提出如此假设：倘若没有“常德事件”，如今的三株会怎样，吴炳新又会怎样？10余年来，围绕这种善意假设而产生的争论，远远多过人们对这家企业真实状况的关注。

2008年，古稀高龄的吴炳新携巨著《消费论》高调亮相，借此向世人宣布：吴炳新烈士暮年壮心不已，三株重新崛起复兴可待！媒体蜂拥而至，以惊悚的眼光聚焦、审视这个曾经没落、被人遗忘的帝国，还有壮志未酬身先伤的“国王”。只是，当初在商场上东奔西突、不可一世的“武夫”，何以骤然化身为追本溯源、高屋建瓴的思想者？

其实，一直以来，吴炳新就以“教父”的地位矗立在中国营销人的心中。时至今日，在医药保健品行业的营销精英中，有1万多人曾是“三株战士”；三株早年近乎原生态的营销手段和广告投放方式，仍被后来者视为“制胜法宝”。吴炳新和三株对中国营销行业的巨大贡献，无论其兴衰成败，都不会受丝毫影响。

难得的是，吴炳新要带领三株在营销以外的商业领域中为世人带来震撼，上演王者归来的奇迹。没有人能想象到三株的复兴之路何其艰辛，尤其是在云谲波诡的保健品行业，事实上，东山再起者的确是凤毛麟角。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【败局回顾】

赢了官司，输了市场

在改革开放 30 年的中国营销史上，吴炳新和他的三株始终是一个无法绕过的话题。在保健品市场最风云激荡的岁月里，这位老人带领企业在短短 3 年内培养出一批精英，打造出一艘营销航母。不管三株复活与否，都不会影响他在中国营销界的“教父”地位。

1989 年，吴炳新与儿子吴思伟(后更名吴克立)来到安徽，注册了一家如今看来有些不伦不类的淮南大陆拓销有限公司，似乎只要是赚钱又不违法的产品，这家公司都能够在大陆拓销。这年年底，吴炳新父子获得上海交大“昂立一号”口服液的代理权，并由此进入事业快车道，到 1992 年在全国已成立 15 家分公司，年销售额超过 1500 万元。此时，吴炳新将公司搬到南京，改名为南京克立科工贸有限公司，主营“昂立一号”，兼营周林频谱仪等医疗仪器，到 1993 年公司销售额已过亿元。

代理“昂立一号”获得的巨大成功令吴炳新产生了这样的理念：产品为王，营销队伍不过是辅佐它的将相而已。1994 年他离开南京奔赴济南，潜心研发三株口服液，打造自己的“王牌”，不愿再为他人作嫁衣。8 月 8 日是中国传统意义上“发了又发”的好日子，吴炳新的三株实业有限公司也在这一天开业了，三株口服液就是其核心产品。



三株口服液

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三株诞生之后，农村人用来糊墙壁的各类报纸中多了一张宣传三株口服液神奇疗效的小报，尽管印刷粗糙、内容夸张，却让“三株”两字从墙上转而印刻在成千上万的农民心中。更绝的是，中国所有乡村公路两旁的电线杆、护栏、院墙、房屋都被三株口服液的广告所占领，甚至连厕所都不放过，尽管以一桶颜料和几张宋体字模板组成的广告手法显得简单、低级，可是蔚为壮观的景象和产生的神奇效果不得不令人叹服。在那个年月，无论繁华闹市还是穷乡僻壤，只要有墙壁的地方就有三株。

与吴炳新的营销模式同样闻名的是三株的增长速度，1994 年成立伊始营业收入就高达 1.25 亿元，1995 年飙升到 33.5 亿元，1996 年高达惊人的 80.6 亿元，超过业内排名第 2 位至第 10 位企业的总和；在企业规模上，到 1996 年三株已有 600 多家分公司、2000 多个县级办事处，员工激增至 15 万人。除西藏等个别地区以外，三株的营销网络遍布全国每个角落。三株口服液年销量达 4 亿瓶，这意味着全国每三人一瓶，三株已然成为保健品的代名词。为此，吴炳新曾目空一切地说：“在中国除了邮政网以外，还不知道谁的网络比我大。”

在那个草莽称雄的喧嚣时代，神话似乎极易造就，却也极易破灭。与吴炳新 3 年间早就创造的商业神话相比，三株的衰落过程显得更为离奇，没有人会相信，一家年销售额高达 80 亿元的商业帝国、一支汇聚 15 万人的营销精锐部队，最后竟然被一位老汉击垮。

1998 年 4 月初，“八瓶三株喝死一条老汉”的新闻被全国数十家媒体疯狂转载，老百姓从报纸上得知：1996 年 6 月 3 日，湖南常德的退休老船工陈伯顺花 428 元购买了 10 瓶三株口服液，服用三四瓶后全身红肿瘙痒，喝完 8 瓶后全身溃烂，家人赶紧将他送往医院，医生诊断为“三株药物高蛋白过敏症”。此后陈伯顺的病情不断反复，直到 9 月 3 日受尽病痛折磨而死亡。家人盛怒之下将三株告上法庭，此案拖了将近两年之后，终于在 1998 年 3 月 31 日由常德中级人民法院作出一审判决：三株公司败诉，并向死者家属赔偿 29.8 万元。

这则报道几乎宣判了三株的死刑。“常德事件”曝光后，相关部门下发红头文件要求三株停产整顿。1998 年春节前后三株每个月还有几亿元的回款，此后一泻千里：每月销售额不足 1000 万元，2400 万瓶口服液被积压，库存高达 7 亿元；15 万营销精英几乎全军覆没，裁员后只留下几千人；分公司、办事处关停大半，企业规模急剧萎缩。在三株风雨飘摇的艰难时刻，吴炳新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因奔波和焦虑大病一场。尽管如此，他仍然坚称陈老汉并非因三株而致死，三株是被冤枉的！

上天没有辜负吴炳新，他终于等来了真相大白的一天，可是这一天来得实在太晚了。1999年3月25日，湖南省高级人民法院对"陈伯顺因喝八瓶三株口服液致死"一案作出二审判决，判三株公司胜诉。法院认为陈伯顺老人的死亡与三株口服液没有关系，三株口服液是有益于人体健康的合格保健药品，对原判决做出改判。由于本判决为终审判决，"常德事件"至此画上句号。然而，吴炳新此时一点都高兴不起来，虽然他讨回公道赢得了官司，但是在市场上他却输得一败涂地。

然而，如果将三株败局归因于"常德事件"的公关失败或者媒体不负责任的"棒杀"显然是不合理的。试想，一家年销售额80多亿元的商业帝国何以弱不禁风到如此程度，居然被一条负面新闻所击倒？1997年，吴炳新花5亿元一口气吞并了20多家制药厂，成为集医疗、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子、化妆品六大行业为一体的多元化企业。机构臃肿的三株患上了"大企业病"，组织结构膨胀、管理层次繁多、决策执行大打折扣，吴炳新曾痛斥道："各个办事处都变成了小机关，主任们个个养得又白又胖，销售工作都是业务主管和临时工来干。如果机构体制不加改革，任由企业亏损下去，我们还能支撑多久？"

此外，尝到广告甜头的三株人在宣传上变得有恃无恐，任意夸大产品功效的现象愈演愈烈。一瓶普通的口服液硬是被标榜成能医治老年糖尿病、胃癌、直肠癌、食道癌、白血病、高血压等40多种疾病的灵丹妙药。包治百病的神奇疗效仍旧无法满足业务人员提升业绩的欲望，他们居然打出"有病治病，没病防病，无病保健"这种江湖郎中才敢叫喊的广告词。铺天盖地的虚假宣传将职业道德藏在了最阴冷的角落，以至于官司来临时无人敢理直气壮地站出来说明三株的真实疗效，甚至没有加以辩解。

三株惨败的另一个重要原因是保健品行业在1997年的集体雪崩：年初，史玉柱的巨人大厦因资金链断裂被迫停工，巨人名存实亡；年中，姜伟靠谎言抢注伟哥，这也是飞龙在坠地前不惜背弃诚信的拼死一搏；年底，怀汉新宣布辞去总裁职务，原因是太阳神股价在香港市场狂跌至9分港元。保健品行业的集体衰退无疑令积重难返的三株雪上加霜，并在一年后步诸位同行后尘，在委屈和非议中淡出舞台。

"树大招风"是中国人的经典处世哲学，也是众人总结得出的三株败因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之一。然而，对于一棵满是枯枝败叶的病树来说，任何方向、任何等级的风都足以将它连根拔起，每一秒钟它耳畔都响彻着狂风怒号。1998 年的三株正是这样一棵病树。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”三株离枯木逢春的日子还有多远呢?

不能老检修船，该下海去打点鱼了

“常德事件”让三株遭受重创，据内部统计显示，这场官司造成的直接损失 40 亿元，间接损失上百亿元。

吴炳新在回顾败局时比喻说:“一辆有点小毛病的车上了高速路，仔细开可能没问题，但很不幸遇上了大雾，撞车了，你不能说是因为车有点小毛病才出的车祸。”他还坦承了自己的“15 大失误”，因为“一个企业没有失误是不可能的，这也不符合客观规律”。同时，他还有一个硕大的问号存在:“‘常德事件’只是三株遭受的各种困难的历史性延续。你可以想想，为什么偏偏中国的民营企业会出现那么多的问题? 难道问题的根源仅仅都在它们自身吗? 为什么外资企业、合资企业、国有企业没有出这么多的事情?”

显然，对于当时民营企业的生存环境和社会地位，吴炳新十分忧虑。此后，他命令三株上下对媒体敬而远之，行事风格变得十分低调：少谈过去，重点是现在和将来;统一说辞，用一个声音说话;务实、认真、负责任的态度;不虚夸，不张扬，不自卑，不媚俗;多做事，少说话，注意言谈举止都关乎企业形象。这种刻意的低调、沉默固然令三株暂时躲过了舆论的狂风暴雨，却也让民众开始相信了坊间传言：三株真的倒了!

与吴炳新同时代的企业家大多命运坎坷，几经沉浮，个人际遇始终伴随着政治运动的起起伏伏，尤其是在风雨如晦的十年“文化大革命”期间。然而，他们在挫败与磨难中培养出来的韧性也是后辈企业家所很难企及的。在吴炳新办公室墙上悬挂的马恩列斯毛的画像中，那个特殊年代的景象还依稀浮现。

作为“学毛著标兵”，吴炳新喜欢以毛泽东的例子来表达个人观点。在三株元气大伤之后，他故作轻松地说:“毛主席粉碎国民党的五次围剿，用了将近半个世纪的时间缔造了一个新中国，我们遇到的这点困难算什么? 挫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

折是暂时的，何况三株还保存着一支 5000 人的精干队伍，来日方长嘛!”自始至终，吴炳新从未承认过“三株失败”一说，他认为顶多算“挫折”。

只有重新站起来，吴炳新才能证明三株没有失败。然而，他打算扛着三株大旗继续前进的想法遭到内部人的反对，众人建议他放弃三株这块牌子。当年在保健品行业呼风唤雨却在瞬间陨落的明星史玉柱今天能再次容光焕发，不也正是通过放弃“巨人”这块牌子，走上“曲线救国”的道路吗?

可是吴炳新不为所动，他说：“史玉柱不打巨人的牌子是明智的。当时他负债累累，一旦打出巨人的牌子，不等他干什么事，债主就追上来了，结果他来了个‘金蝉脱壳’。我与史玉柱是不一样的，虽然我遇到了困难，但三株的实力还在，我们几乎没有债务，资金还很雄厚。三株这个牌子现在的知名度没问题，关键是美誉度有问题。”还有一件事令吴炳新耿耿于怀，曾有关心三株的人曾对他说：“如果你们放弃三株这个牌子的话，我会瞧不起你们。”他认为三株的品牌不是要不要的问题，而是如何修复的问题。面对他如此决然的态度，部下们不再劝谏，三株品牌得以保留。

1999 年 3 月，湖南省高级人民法院对“常德事件”翻案的终审判决只是三株在法律上的胜利；2000 年 4 月 25 日，央视晚间新闻播出了长达一分钟的关于学习三株党建工作的新闻，此后各省党报都掀起向三株学习的舆论热潮。吴炳新自此彻底放下心来，这位政治敏感度极高的领路人视其为“平反昭雪”，三株自此赢得了宽松的政策环境和社会舆论，他带领企业复出的日子已然到来，三板斧早已静候多时。

第一板斧是变革经营管理模式。吴炳新首先拿自己开刀，宣布辞去集团总裁职位，由 1996 年进入三株的张蔷接任，她此前是长春某药厂的厂长，属于我国早期的职业经理人之一。吴炳新同时宣布：在企业股份化改造过程中不再需要每个人具体的资本投入，而是把经营者、高层管理者的知识资本折算成一定比例的经营股份进行投入。此外，三株每年拿出 20%的利润给高层经理人分红。

第二板斧是调整产品结构。吴炳新放弃昔日凭借三株口服液“一招鲜吃遍天”的传统方式，重新制定“以药品为龙头，巩固、发展化妆品，保健品不恋战不放弃”的市场策略，将农业高科技产品与医疗器械产品剥离出去，保留化妆品、药品、保健品三块。他解释说：“如果一个人不能跟上时代前进的步伐，那他必然会被淘汰。”随着国家取消“药健字号”行业政策的改变，保健品业的暴利时代也一去不复返了。而在三株大撤退的几年间，正是“赋新康

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新药”和“生态美化妆品”成为两根坚如磐石的支柱，挽狂澜于既倒，为三株“二次创业”争取了闪转腾挪的空间。

第三板斧是重建营销渠道。吴炳新将“终端拦截”转为“渠道销售”，此前设在全国各地的分公司办事处全部卖给个人，子弟兵变成小老板，老部下变身代理商，这就是三株内部所说的“A 网换 B 网”。同时，吴炳新还招收全国总代理、省级和地市级代理商，收取一定保证金，并牢牢掌握定价权。代理商以原有的渠道销售产品，三株只负责宣传、营销模式、流通环节、售后服务等方面的培训和监控。

吴炳新的三板斧取得了立竿见影的效果。三株在 1998 年、1999 年连续两年巨额亏损；2000 年完成销售收入 5 亿元，尽管业绩不比当年，但亏损大幅降低；2001 年上半年销售收入再次大幅度增长，自“三株败局”以来首次实现赢利，胜利的曙光越来越亮。正如诗人惠特曼所写的那样：“不论你望得多远，仍然有无限的空间在外边；无论你能数多久，仍然有无限的时间数不清。”对于刚刚扭亏为盈的三株来说，新千年令人充满期待。吴炳新用苍老却又坚定的口吻命令部下：“不能老检修船啊，该下海去打点鱼了。”

2001 年，三株扬帆出海。在吴炳新看来，三株还有无限的空间，自己还有足够的时间。这一年，他已经 63 岁，却意气风发地说：“我要干到 70 岁。”三株复兴的梦想已在他内心熊熊燃烧。

化妆品异军突起

新东方创始人俞敏洪有一段非常精彩的演讲，他说：“人的生活方式有两种：第一种是像草一样活着，尽管吸收雨露和阳光却长不大，人们可以踩过你，但是不会因为你的痛苦而产生痛苦，因为人们根本没有看到你。或者像树一样成长，即使被人踩进泥土也依然能够吸收其中的养分成长起来。也许 2 年、3 年长不大，但是 8 年、10 年、20 年一定能长成参天大树。”按照俞敏洪的分类，前者属于默默无闻的平凡人，占社会的绝大多数；后者属于厚积薄发的成功者，占少数。可他忽略了第三类人：长成参天大树却被一把火烧掉，历经凤凰涅槃般的蜕变后又枝繁叶茂，绿树长青，这类人可谓凤毛麟角。

和本书中的所有研究对象一样，吴炳新也属于第三类人。在保健品市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场遭受重创跌入深渊后，他牢牢抓住化妆品这根救命稻草，谋划再次上岸，征战江湖。

生态美化妆品的异军突起恐怕连吴炳新在创办之初都未曾预料到。1996年该产品正式上市，并在当年实现 3.8 亿元的销售额，这个业绩即使放在今天都令许多本土化妆品牌艳羡不已，可是在 1996 年 80.6 亿元的销售神话面前，这根本得不到吴炳新的格外关注，外界对生态美的了解更少得可怜。

1997 年，生态美实现销售收入近 10 亿元，分公司发展到 160 余家。然而，自 1998 年“常德事件”发生后，尽管生态美用的是另一块牌子，此前也并未跟随三株口服液大红大紫，却依然遭受巨大打击，品牌美誉度也大不如前。尤其是在 2001 年我国加入 WTO 之后，欧莱雅、雅芳等国际巨头纷至沓来，挣扎中的生态美所面临的压力可想而知。当吴炳新执意要重塑生态美时，他周围“没有一个人支持，身边的人都反对”，最终仍然拗不过这位年近七旬的倔强老头。

直到 2004 年 8 月现代化的上海生态美日化工厂正式投产之后，人们才重新领悟吴炳新早先提出的“巩固、发展化妆品”策略的高瞻远瞩。吴炳新之所以对加大投入的策略胸有成竹，一方面是对企业不断提升的科技水平和可复制的销售模式很自信，用他的话说就是：“我们有自己的技术，有自己的生产基地，有生产能力，我还愁什么呢?”另一方面则得益于本土品牌珀莱雅的迅速崛起。这家企业自 2003 年成立以来，凭借其独特的营销方式和准确的市场判断，从零做起，短短几年内就跻身于本土化妆品牌的第一阵营行列。



2010 年 5 月 19 日，生态美在上海美博会精彩亮相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在很长时间内，国内消费者对化妆品市场的普遍认识是：外国品牌代表高端产品，本土品牌代表中低端产品。事实也大致如此。为了改变以往低端产品的品牌形象，生态美“黄金能量”系列产品在2005年6月隆重上市，这是该产品向中高端领域迈出的第一步。一年之后，吴炳新明确提出生态美要向高端品牌发展，这种想法在当时的国内化妆品牌中还十分罕见。走高端路线的战略取得了不错的成绩，在生态美的总销量中，以生态美系列、生态高雅系列为代表的中高端产品占到70%左右，年轻人成为消费主力军。

吴炳新重塑生态美的另一手法是打造销售网络。做营销建渠道对于他来讲早已轻车熟路，不过这次的构想却十分宏大：实施万店工程，推行“专柜+专卖店”的双终端发展模式，迅速实现销量的成倍增长。吴炳新期望生态美的产品质量达到市场上无缺陷产品，两年之内在全国铺设终端网点1万家，单店年销售额平均达到20万元；3年之内，让生态美进入国内前五强。

截至2009年底，生态美在全国已建立100多家直营店，拥有近3000家专卖店，加上商场导柜与药店，销售店面总共已超过5000家，“万店工程”走了一半。不过生态美集团销售总监肖瑞海认为：“数量还可以，但是部分质量有待提高。”这种思路正符合吴炳新2006年提出“万店工程”所强调的“人不要多，要精干”理念，单店效益是最重要的，数量多、规模大并不是最重要的。

2008年生态美的销售总额约为4亿元，比1996年该产品上市时的3.8亿元只增长0.2亿元，几乎原地踏步。可是这个精确到小数点之后的微小增幅的背后，是生态美12年摸爬滚打、兴衰沉浮的疗伤历程。2009年，生态美的销售额比上年增长约80%，国内化妆品营销专家王广伟对此评价：“这样的增长速度在中国本土企业的发展中是超前的。”这种喷薄而出的跃升态势令吴炳新激动不已，他兴高采烈地振臂高呼：“要创造一个属于生态美人的新的激情燃烧的岁月。”

尽管生态美的销售额不能与三株鼎盛时期的辉煌相比，可它在如今三株集团所处的地位已十分重要。据专业人士透露，以生态美为代表的化妆品利润占三株总利润的一半以上，药品利润占1/3，保健品和三株医院利润所占不足两成。如果吴炳新的“万店工程”能顺利建成，那么在三株口服液沉沦之后化妆品将取而代之重新崛起，三株整体复兴的日子似乎指日可待。

不过，尽管化妆品先声夺人占据三株集团利润总额的半壁江山，可是在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吴炳新的宏伟蓝图中，药品才是他再战江湖的制胜利器，当初为复兴制定的战略是：以药品为龙头，巩固、发展化妆品，保健品不恋战不放弃。当所有人都以为化妆品是吴炳新为复兴三株大业画上完美的惊叹号时，却不知这恰恰是他宣告三株东山再起发出的信号。

三株的复兴从医药开始

2008 年 6 月 21 日，位于济南的山东大厦灯火辉煌，大厅内一派喜庆气氛，一场以“叙旧和财富共创”为主题的聚会在觥筹交错中渐入高潮。这是三株同仁自 1998 年以来久别重逢的一次盛会，无论是否离开过三株，他们都对这块曾共同战斗过的地方怀有深厚的感情，从四面八方赶来，忆往昔峥嵘岁月，为三株复兴共谋良策。

这次盛况空前的聚会在业内引起了巨大的轰动，国家食品药品监督管理局某官员说：“在目前的中国医药界，单单靠一个电话和一份邀请函就能把散落在全国各地曾经的同仁上千人聚集到一起，除了三株，更无他人！”中国保健协会秘书长徐华锋赞扬三株时曾说：“当今保健品业很多的营销骨干都是三株当年培养出来的，三株是保健品行业的‘黄埔军校’。”吴炳新的号召力由此可见一斑。不过，比此次盛会更令他欣慰的是三株大将们的长久回归，而不再是探亲或怀旧式的短暂相聚。



三株千人大会现场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“现在没有离开三株的人是三株大浪淘沙的黄金宝石，是东山再起的基石；而当初那些走了的人，不是他们不够优秀，而是因为三株没有舞台提供给他们，他们离开三株也是对三株的贡献，现在需要他们回来。”吴炳新说，“在一定的历史阶段，三株这条大江河遇到了干旱，因为水太浅，群龙在这里不能再翻江倒海了，必须分流，留下少量的才能生存。在这种情况下，他们勇敢地跳了出来，流入到别的大江大海中。”

吴炳新所说的“到别的大江大海中”的旧将是乔德京和杜文赞等人。前者离开三株后带领旧部创办了德圣营销公司，后者担任山东康佳保健品有限公司总经理。三株医药集团成立后，乔德京和杜文赞欣然受命担任高级顾问，吴炳新为此盛赞说：“今天的德京、文赞，不是原来的德京、文赞，他们已经上升到一个新的高度，他们今天的经验对三株复兴有巨大的价值。”

从培祥和李宪法是重新回到三株的两位元老。前者曾担任集团外联工作，离开三株后到希波制药公司任总经理，成绩斐然，回归后出任三株医药集团总裁；后者离开三株后也到新单位担任要职，业绩突出，回归后出任三株医药集团总经理。据了解，与从培祥和李宪法一同重新回归三株的副总经理级别以上的高层将近 10 人。吴炳新对此信心满满地表示：“回来了一个团队，从而拉开了三株复兴的序幕。”

然而吴炳新的医药帝国梦并非始于重臣回归，早在 1996 年他就开始了布局。这一年为了三株的版图扩张，吴炳新派儿子吴思伟到北京成立北京三株有限责任公司，疯狂吞并收购的步伐从此开始。新公司创办不到半年就收购了 17 家国有药材公司，除整体收购吉林柳河药厂外，三株为收购其他 16 家公司 51%的股权以达到控股目的就耗资近 3 亿元，扩张版图遍及内蒙古、黑龙江、新疆、江西、河南等全国各省市。1998 年，吴思伟到处寻找券商，希望借助新公司的实力使三株上市，如果能够成功，这将是医药领域像“德隆”一样庞大的“帝国”。

“常德事件”让吴思伟的上市梦提前夭折，三株也因此避免了日后“德隆式”的凄凉败局——赔得没有翻身的本钱。不过，吴炳新的医药帝国梦却从未搁下，他一直在寻找机会，直到 2005 年三株医药集团成立。

2005 年 5 月 6 日，通过改组整顿后，全新的三株医药集团成立，旗下包括吉林柳河、济南福尔两个 GMP 达标制药企业和三株医药有限公司一个 GSP 达标企业。在成立大会上，吴炳新难抑内心的兴奋，豪情宣布：“三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

株的复兴就是从 5 月 6 日医药集团的成立拉开序幕!"当着全国各地代理商的面,这位 67 岁的老人反复强调"复兴"两字。一位参会代表对当时的火暴场面记忆犹新,他说:"很久没有看到吴老师(吴炳新)这么激动了,仿佛又回到了 10 年前三株最鼎盛的时期……他说得最多的一个词就是'三株复兴'。"

随着三株由口服液向制药领域转型,公司上下对即将到来的复兴大业深信不疑。吴炳新为部下分析道:"兼并、并购的阶段已经到来了。没有实力不能坚持的,经不起赔的,都倒闭了。只要能挺过来的企业,就会走向局部的垄断和全局的垄断。"自 1998 年跌入谷底后,三株一路走来跌跌撞撞,甚至不惜耗费巨资让大旗不倒,其用意就是要站住脚跟,绝不退出市场,相信终有一天,三株会利用生产能力和生产条件在新产品开发方面占据垄断地位,从而弥补前面的亏损。吴炳新倔强生存的动力源于放眼长远的智慧和耐心。

同样考验三株智慧和耐心的还有科研投入。在三株集团内部,"以科研和市场营销打造集团的核心竞争力"的准则被放在重要位置。从培祥如此解释道:"科研创新是三株的命根子,是吴炳新一直在向现在的三株人灌输的重要理念,只有这样,三株才有可能开始艰难的二次创业。"

据说在 2001 年吴炳新提出"三株扬帆出海"的口号时,曾计划建造一座三株大厦,以此向外界昭示巨人归来的勃勃雄心。但经过再三衡量,加上史玉柱"巨人大厦"轰然倒塌的前车之鉴,他最终选择了放弃,转而将资金用于创办三株医院。2002 年中,这家号称"让老百姓都看得起病"的三株医院开张问诊,彼时外界普遍认为这是三株在医药业务阻滞下的无奈之举。一年之后,红极一时的中药企业——三九集团遭受重创,赵新先神话由此终结,受此影响,三株的前景也蒙上了一层阴影,三株医院是否会步其后尘呢?其实,三株医院是吴炳新在延伸医药产业链条中的一次探索,赵新先的三九医院虽然事业未竟,但并不代表这条路完全走不通。

在畅销书《谁说大象不能跳舞》中,董事长郭士纳带领 IBM 起死回生的戏剧性经历引起了本土企业家的深刻反思,吴炳新能否借助医药为突破口带领三株重新起舞,外界依然存疑。一位"老三株"以毫不客气的口吻表达对"教父"的关心:"实事求是地讲,三株现在仍然没有一个叫得响的拳头产品,现有的产品格局与过去相比并没有质的改变。靠产品赢得信誉,对三株来说是一个非常艰难的课题。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忠言逆耳。比当前三株面临的发展问题更令人们关注的是："后吴炳新时代"三株将往何处去？复兴成败，需要让时间来作出评判。

《消费论》：吴炳新思想解码

2008年是个值得国人纪念的年份：精彩绝伦的北京奥运会举世瞩目，改革开放30年的成就震撼全球。对于吴炳新来说，这一年也值得纪念，他迎来了七十大寿，并为自己献上了一份厚礼、一部150万字的鸿篇巨制——《消费论》。在新书的第一页写着"献给改革开放30年"几个大字，可见这也是他赠予时代的礼物。



吴炳新的著作《消费论》

《消费论》分为上、中、下三卷，从《本论》、《消费与管理》到《消费与营销》，都是他在创办三株过程中亲身实践和勤奋思考的智慧结晶。在著作中，吴炳新对亚当·斯密的《国富论》、凯恩斯的《通论》以及萨缪尔森的《经济学》等经典经济巨著都有精彩评析，并按照"消费—生产—分配—交换—消费"的思维逻辑展开，由消费始，又由此而终，将消费作为经济活动的源头活水和检验标准，并形成螺旋状上升的立体、动态过程，总括起来就是：消费论的概念与内涵、性质、运行状态、任务、规律。以哲学的思维方式来解释经济学问题是吴炳新的一大创新，"消费是人类发展的本源"是他的基本观点。

2007年，中国第一次出现消费超过投资的现象，据国家统计局公布的数据显示，在11.4%的GDP增长中，消费、投资、净出口分别拉动4.4、4.3、2.7个百分点。遭受2008年金融危机的洗礼之后，经济学家们提出了从生产主导型向消费主导型增长方式转变的呼声日渐高涨。而吴炳新的著作思想正是：市场经济的重要任务之一就是最大限度地满足生活消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

费、社会消费、科研生产消费的不断变化，只有把消费放在第一位，把消费拉动作为国民经济增长的第一拉动力，经济方式才能真正得到转变。社会投资、进出口贸易和生活消费“三驾马车”不是并列的，生活消费是“驾辕”的“马”，进出口贸易和社会投资是“拉套”的“马”。这其中，抓住了生活消费，就抓住了关键。从生产主导型向消费主导型增长方式的转变将是一场涉及体制改革、基本公共服务均等化、城乡一体化、财税金融体制改革的深刻变革，是一项系统工程。从这个层面上看，《消费论》的社会意义将被再次放大。

这已经不是吴炳新第一次出书了。1995 年，三株事业如日中天，吴炳新先后出版了《吴炳新文集》、《吴炳新诗集》。不过，《消费论》一书的完成前后竟经历长达 30 年的曲折辗转。早在 1979 年，吴炳新就写出第一篇研究消费理论的文章；1982 年，他的《消费与经济规律》论文完成，并首次创造性地提出“生活消费、生产消费和社会消费是牵动经济发展的自然规律”的理论；1984 年，他又提出“消费是生产竞争的牵动力”的观点，并在《消费与剩余价值》中论述：“剩余价值理论是经济学的基本理论，没有剩余价值，社会的一切都会停止前进”；1992 年，吴炳新提出“得益于消费驱动经济的发展模式，中国注定会成为人类实践社会主义制度的一面大旗”的观点；1996 年，吴炳新完成了“消费论”总体框架的构思，并在山东社会科学院主办的《经济大世界》上发表。

遗憾的是，三株在这一年轰然倒下，吴炳新不得不倾尽全力，挽企业于既倒，而将理论研究暂时搁置，这一放就是 10 年。直到 2006 年，三株渐有复兴气象，吴炳新才有暇搬出旧书稿整理校对，并修改完善。2007 年 4 月，中央党校原副校长刘海藩教授和中国社科院学部委员戴园晨教授在北京大学的一次消费论研讨会上听了吴炳新的发言后，大为震惊，并力促该书出版。2008 年 5 月，《消费论》终于正式出版。同年 10 月，吴炳新被中央财经大学政府管理学院聘为兼职教授，早年那个纵横沙场的“营销教父”已然化身为造诣精深的经济学者。

难道在这个企业家出书盛行的年代，70 岁的吴炳新也想跟风为自己和三株炒作一把？“我写这本书不是为了赶时髦，也不是一时兴起，是源于对东西方经济理论的兴趣，是我近几十年来读书思考学习实践的习惯，是对我近 30 年来思考研究的一个总结。”吴炳新自我评价说：“我是以消费理论指导三株的实践。三株的成功是理论指导下的成功，也证实了消费理论的正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确性。”在此后的日子里，人们时常看到这位老人在沉寂多年后仍带着他的新著作四处奔波，交流、讲课，持续一两个小时仍意犹未尽。对此，吴炳新不无自豪地说：“总结我这70年的人生历程，我觉得我做了两件最有意义的事情：一件是创造了‘三株奇迹’，另一件就是写成了这本书。”

很难想象只有小学文化程度的吴炳新能顺利实现从实战到理论的跨越，亲力完成这部专业性极强的著作。吴炳新1938年出生于山东荣成，幼年命运十分悲惨，5岁丧父，6岁丧母，兄妹8人中只有大哥和最小的他存活下来。因家境贫困，吴炳新直到11岁才上小学，用4年时间完成6年课程，得以小学毕业，并至此终结学生时代。尽管只读了4年书，但吴炳新从小就养成了自学和独立思考的好习惯，他不仅对中国传统文化中的孔孟老庄多有研究，还涉猎西方亚当·斯密、凯恩斯等人的消费思想。与诸多企业家附庸风雅地在书架上摆设世界名著不同，吴炳新是将政治、经济、历史、文化等经典奉为“精神食粮”，终身学习。

在《消费论》的后记中，吴炳新写道：《消费论》的出版不是我研究工作的终结，而是一个更富有挑战性的新征途的开始。如同三株的复兴大业一样，对于年过七旬的吴炳新而言，一切才刚刚开始。

后吴炳新时代：做公众企业

“我是英雄，我就是顶天立地的英雄，世界上哪有这样的英雄？”谁能相信这是吴炳新在72岁时发出的豪言壮语，尽管两鬓白发渐增，老人斑也悄悄爬上脸颊、布满双手，但他依然没有放弃重振三株昔日雄风的梦想。

吴炳新的忙碌程度并未因年龄的增长而有所减少，甚至比以往更忙：坐飞机到各个城市考察市场，然后飞回济南，又飞到某地参加新品销售会议，再飞回来……吴炳新下飞机的第一件事居然是找地方理发，因为第二天上午他要接受媒体采访，否则，谁知道这位马不停蹄的老人会在哪天想起来顾及一下衣着打扮。

客观地说，一家企业创始人到72岁还劳累至此，如果不是这家企业的生意红火到应接不暇的地步，那只能说明后备人才培养没有跟上，至少接班人问题并没有解决好。63岁那年，吴炳新说“我要干到70岁”，理由是：“三株现在处于爬坡的阶段，所有的困难我要自己扛，我要向社会证明吴炳新还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行，能够把三株重新搞起来。"如今他年过七旬，"三株接班人"这个敏感话题日渐引人关注，无论对于一家企业还是一个国家，局外人总是比当事人对此更为热心，太多的悬念给了他们充分发挥想象的空间，议论甚至辩论成为常见的表达方式。

提到"三株接班人"，大多数人脑海里会浮现"吴思伟"这个熟悉的名字。作为吴炳新唯一的儿子，可他却长期在三株的体外生长，一直留在北京经营企业而没有回到集团本部，似乎吴炳新已经将他遗忘。事实正好相反，吴炳新曾毫不掩饰地表示"三株的第二代领导人肯定是吴思伟"，但现在不想让他活在自己的阴影底下，让他在北京单飞，是为了锻炼他统领公司的能力。吴炳新说："他不用向我汇报，我们可以进行合作，有困难时帮一把。"言辞之中看不出父子之情，只有合作关系，严厉程度可想而知。

不过，儿子接班并不代表三株将沿着家族企业的路子走下去，吴炳新的梦想是以现代企业制度规范企业，他说："我从创业那天就定下了，三株将来一定要成为一家公众企业。"为此，他在 1998 年之后三株内部整顿时就制定了"三权分立"的制度，按照"董事会＋总裁＋监事会"的模式进行公司管理，将决策权、管理权与监督权分离，因此从起初的张蔷到如今的张洪亮，三株的总裁不再姓吴了。在吴炳新订立的家训中就有这一条：三株今后的总裁都不能姓吴，要从社会上引进，甚至在世界范围内挑选。自己的子孙只做董事长，不做行政老总。另外，他还有一条更严厉的规定：凡子孙中有吸毒、赌博者，一经查实，开除出家族，不再具有财产的合法继承权。

正因为注重规范制定、培养团队，所以吴炳新对万科的王石颇为赏识，后者曾做过"对于万科最大的贡献是为万科培养了一个团队，培养了一种制度"这类谦虚却又充满大智慧的个人总结。不过，要将家族企业做成真正的公众企业，除了培养团队和完善制度以外，上市也是一条无法避免的必经之路。

对于吴炳新以及三株而言，上市计划已酝酿 10 多年，先因"常德事件"搁浅，三株复兴后吴炳新又选择"看看再说"，一直未提上议事日程。直到 2009 年，一家美国公司专门率团到三株考察，希望运作后者到美国上市，他们此前曾帮助深圳、杭州、重庆、包头等地的企业在美国成功上市。

梦想多年的上市蓝图居然有"国际友人"愿意上门帮助描绘，这着实令吴炳新惊喜不已，不过冷静思考后他表示"再推迟一下"，理由是走在复兴之路上的三株虽然一直在健康发展，但是并非快速发展。他憧憬着说："明年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该是一个快速发展的年头，后年进入初级裂变，大后年进入裂变发展，2012 年应该是辉煌再兴，争取上市。”

对于“上市大业”在内地还是海外上演，吴炳新选择了后者，尤其钟情在美国上市。“在美国上市，管理费用要高，维护费用要高，但是可以直接进入国际市场。”他说，“谁能保证你每一代都能是市场精英呢？家族的人才是有局限性的，上市会把三株从家族股份改造成社会股份。”可见，吴炳新的“上市大业”还是围绕三株做公众企业的大目标来制定的，圈钱不是上市的最终目的，做百年企业才是他的终极梦想。

2009 年 2 月 5 日，退隐江湖近 5 年的柳传志重新出山，担任联想集团董事局主席，希望能带领联想“绝处逢生”，媒体也对柳传志的大智大勇高度评价——“撒手”需要的是大气，“接手”需要的是勇气。半年之后的 8 月 26 日，67 岁的何享健主动将美的电器的权杖交给方洪波，只担任美的集团董事局主席，进一步放权给职业经理人，自己将更多精力放到思考整个集团的发展战略上。这种国内企业中罕见的老板及家族成员都不在董事会的管理方式，令业界对何享健的智慧和胆识也赞赏有加。

如果说柳传志的复出是“时机恰当”，那么何享健的退隐也是“条件成熟”，作为中国第一代企业家中的杰出代表，两位老人选择了以不同的方式助推企业创造新的辉煌。无论是隐退还是继续坚守，70 岁的吴炳新都能从这两位小兄弟身上找到适合三株发展的方式。

美国畅销书作家吉姆·柯林斯曾指出：“伟大公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品打入市场；他们并非致力于建立高瞻远瞩领袖的人格特质，而是致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。”吴炳新应该要做这样的“造钟人”，着眼于公司的基业长青而不是个人的荣辱得失，应该选择优秀的职业经理人团队，并希望三株在他们手上更加辉煌。

身为“造钟人”的吴炳新终将退居幕后，担任“导演”。纵然如此，他的战略思想、经营理念、管理特质将依然会给企业留下深深的影响，并长期指引着三株的前进方向；他也仍然会以独特的方式，成就自己的企业和所处的时代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【档案存底一】

满江红 / 吴炳新

怒发无言，抬望眼。仰天呜咽。为国富，艰难创业，壮怀激烈，坎坷征途云和月，突然暴雨倾盆泻。星月泪，暗箭洞全身，真悲切！

三株人，有铁血，拧不弯，压不折！驾科技快车，奋金刚钺，踏破关山险与阻，冲出怒海浪与波。从头越，挥手唤群英，展空阔。

【档案存底二】

积极发展消费信贷 / 吴炳新

在社会主义市场经济条件下，消费需求是经济持久增长的动力源泉。在调整经济结构、转变经济发展方式的过程中，应该把扩大消费需求放在重要位置。促进消费需求增长，除了采取鼓励消费的政策措施外，还应把扩大信贷消费、转变消费模式作为一项重要举措。发展消费信贷，不仅有利于满足居民消费需求、提高居民生活质量，而且有利于提高商业银行的经营效益。更为重要的是，发展消费信贷有利于转变消费模式、扩大消费需求，从而拉动经济增长。

长期以来，受传统文化影响，我国居民消费基本建立在自我积累的基础上，所以进行一次大的消费(例如购房)往往需要较长时间的积蓄。这在客观上造成了消费滞后型的生产能力过剩，日益成为影响经济持续增长的制约因素。因此，应在调整国民收入分配结构、继续提高居民收入的同时，通过加快发展消费信贷，改变居民过于依靠自我积累而导致的消费滞后，扩大消费需求，以更好地发挥消费对经济增长的拉动作用。目前，进一步发展消费信贷，可以从以下几方面着力。

转变传统消费观念和模式。通过开展舆论宣传和普及消费知识，引导消费者转变传统的消费观念和模式，树立现代消费观念，积极享受银行提供的各种消费信贷服务，加快提高生活质量，进而消除滞后型消费对经济发展的影响。

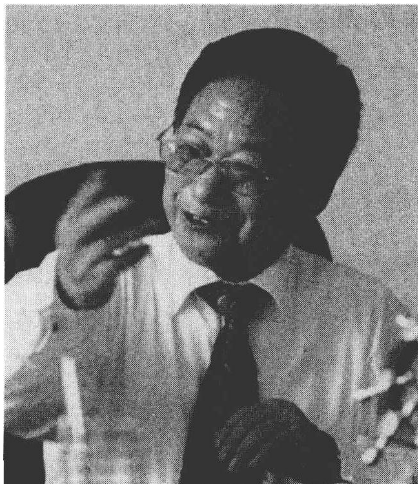
加大鼓励消费的政策力度。一方面，适时调整国民收入分配，继续提高城乡居民收入水平，提高居民购买力和对未来预期收入的信心；另一方面，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

积极改善消费环境，尽快调整或取消各种抑制消费的政策规定，并出台鼓励消费的政策措施。

培育更多的消费热点。积极发展通信、旅游、文化、娱乐、保健、体育等服务性消费，使其尽快成为新的消费热点和新的经济增长点。加快教育事业的发展，特别是加快高等教育和职业教育的发展，促使消费者增加人力资本投资，从而为消费升级以及产业升级打好基础。

营造有利于消费信贷发展的金融环境。适应社会主义市场经济的发展和社会消费习惯的变化，尽快制定消费信贷法，规范市场行为，保障消费信贷市场健康发展。另外，商业银行应转变经营观念，以战略眼光看待消费市场和消费信贷的广阔前景，提高对发展消费信贷重要性的认识，特别是从过去重视生产信贷更多地转向重视消费信贷，提高消费信贷在银行信贷资产中的比例，把消费信贷作为银行改善资产结构、提高资产质量、培育新的增长点的重要途径。



吴炳新

【八方说词】

是思想错位，还是行动错位？

中国出个企业家不难，但是，在企业家中要出思想理论家，难；企业家的理论能够为理论界接受，并证明是独树一帜的，更难。

吴炳新的成就和符号意义，不仅体现在三株曾经的辉煌上。

三株农村包围城市的战略与营销，在中国企业中即使不是首创，也是最为成功、最为理性化的尝试。吴炳新的选择反映了一代中国企业家的思维方式，这其中包含了曾经同样不可一世的牟其中、如今炙手可热的史玉柱。

社会学家对此的分析是，伴随着经济改革的深入，旧的体系崩溃殆尽，而新的体系尚未完善，人们面临突如其来的冲击和挫折时，本能地产生怀旧的心态，毛泽东的形象成为他们巨大精神需求的一个填充物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吴炳新之所以体现得更为充分，除了悟性之外，还因为他被浸染的时间最长。记者在见他之前就受人提醒，不能在他面前说党和政府的缺点，他会批评教育你。

他从小父母双亡，新中国成立后才得以上学，虽然只念了几年小学，却利用业余时间阅读了大量中外文史作品，潜心研究古典哲学及马克思主义哲学，认真思考研读毛泽东的《实践论》和《矛盾论》等书。从 1978 年就开始研究消费理论，写了大量的学术论文。

关于学历与能力的问题，如今都心照不宣。不过，若真要论起来，吴炳新也曾取得了大专文凭，担任过某家国有企业的党支部书记。对于新中国对他的培养，他很感恩。在他的价值体系中，他的利益、三株的利益与党和国家的利益是统一的。

在某种程度上，他比如今的国有企业领导人都更"红"更"专"。

在三株，从总部到各级分公司都设立了党支部，从思想、工作和生活各方面对员工进行关照。15 万人的营销大军"下岗"，无一人上访请愿，无一人寻衅闹事，很多人至今仍对他和"三株干校"心怀敬意。即使在沉寂的 10 年里，三株用于公益事业的投入累计也在 2 亿元以上。

比起很多只会坐在书斋里搞研究的人，创造过三株神话的吴炳新更符合所谓"学者"的称号，而比起很多雇枪手写书的企业家，他的理论素养无疑值得人们尊敬。

他对消费理论的研究，现在也许不算什么，但在当时的社会环境下可以说是相当新锐，甚至是有政治危险的。满怀富国梦的他不仅研究、写作，还四处投稿，无数次地被退稿之后居然寄给国家领导人，冒险精神令人欷歔。

幸而他最终得到的是一纸象征性的鼓励，而不是打击迫害。

也许，只有这样深刻地研究了毛泽东思想，才能构建出那样复杂、完整的企业营销战略体系，从思想、战术、组织体系、传播策略到企业文化等各方面都有很多的闪光点，至今也还具有借鉴和参考价值。

遗憾的是，在取得"解放战争"的全国性胜利后，极度扩张的三株在经历管理、人才等方面的全面透支后，已呈外强中干之势。吴炳新敏锐地意识到危机正悄然而至，并从 1997 年就开始改革，可惜还没有等到完全扭转颓势，突如其来的冰山粉碎了他的"泰坦尼克大梦"。

也只有深刻地研究了政治经济学，并结合了中国自己的国情，才会在危机来临时做出"拿不起要拿、放不下也要放"的选择。同样是万言书中涉及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的两个人，结局大不相同。至少，吴炳新保住了三株，保全了自己，10年过去后还能做一个从头再来的老“好汉”！

这是一位智者，也是一位忍者！虽然有时候看起来他直白、天真得好像一个老顽童。

但是，以吴炳新为代表的这一代企业家有着他们自身无法克服的阿喀琉斯之踵。

三株发迹的时代是一个生产草莽英雄的时代，也是一个对草莽英雄而言很容易招兵买马的时代。但其赖以成功的拼搏精神和市场感觉在面临更深层次的竞争时，缺憾暴露无遗。

同时，对毛泽东的崇拜也使得许多人在握有权力以后，很容易以一种伟人感来寻求自我满足。这套东西也的确适合人海战役的需要，容易形成绝对服从和思想统治，问题在于，它并不是直接来源于对经济生活和企业管理的实践总结，如何在动态中准确把握成为衡量一个企业家素质的标尺。

从相当多数的企业面临困境后的反思中，我们不难得出，中国企业最缺乏的是与现代企业运作和管理相适配的操作规范和战略性构想。

江山代有才人出，各领风骚数百年。这是历史的命数，没有谁能够改变这个规律，即便是吴炳新这样的出类拔萃者，也不例外。

(2010年10月19日《商界评论》，作者：李正曦)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



仰 融：用资本造车的中国梦

谁愿常躲在避风的港口
宁有波涛汹涌的自由
愿是你心中灯塔的守候
在迷雾中让你看透

——陈佳明《阳光总在风雨后》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在中国汽车业，有两个符号性人物，且都以“狂人”著称，一位是成功收购沃尔沃后春风得意的李书福，另一位是华晨败局的落魄枭雄仰融。若论偏执、倔强，后者比前者有过之而无不及。

2002 年之前，仰融曾是集崇尚技术、玩转资本、铁血管理等优秀商界领袖基因于一身的完美型 CEO。他领导下的华晨后来居上，搅得在洋品牌把持下波澜不惊的中国汽车市场风生水起，眼见一曲荡气回肠的颂歌即将奏响，却在 2002 年戛然而止，曲终人散。命运跌宕之际，仰融戴罪潜逃美国，华晨屡换掌门人而不见起色。至今，功过是非仍无法清晰勾勒。与那个时代自生自灭颇具悲情色彩的商业故事相比，此事微不足道，就如仰融所言：“无论对错，父母打了孩子，都不该拗着让大人给孩子道歉。”

不过，这并不代表仰融已对此释怀，在大洋彼岸的 8 年时间里，他一直以顽强的方式来释放对华晨败局的执迷不悟。2010 年，仰融携横跨中美两地、年产 600 万辆新能源汽车的宏伟蓝图卷土重来，而以“正道”命名的深意似乎是在诠释 8 年来他在异国他乡的解脱与奋起。只是回国造车的道路，现仍处在十字路口。仰融期盼：“当正道汽车项目在中国内地启动奠基的时候，能到现场去扬一锹土。”

这一锹土，能够消弭 10 年来的恩怨情仇、化解全部心结吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【败局回顾】

罗孚不成反出局

在中国,"富豪"两字总是与神话、传奇等彰显超自然力的词语相生相伴,闯进商业大门之前两手空空的草根青年,到成名时早已坐拥亿万财富。他们大隐隐于市,在创业过程中刻意远离媒体和公众,直到有一天突然捐款几千万元或登上富豪榜时,神话才被追逐财富的后来者解读为各种版本的"英雄事迹"。

仰融闯荡江湖的故事亦是如此。1988 年 7 月,沈阳金杯客车厂以每股 1 元的价格面向国内外发行 1 亿股记名式可转换股票,仰融一口气买下 4600 万股,并留下一句不可思议的话:"我要让金杯成为第一家在美国上市的中国公司。"1991 年,仰融与辽宁省沈阳市政府合资成立沈阳金杯客车制造有限公司(以下简称沈阳金杯),其中沈阳市政府持股 60%,仰融旗下的华博持股 25%,海南华银国际信托投资公司(以下简称海南华银)占 15%股份,此后华博收购海南华银的股权,持股比例上升至 40%。

1992 年 5 月,为了增加沈阳金杯在美国上市的筹码,仰融与中国人民银行教育司、中国金融学院、华银信托共同出资 210 万元成立中国金融教育基金会,其中仰融出资 200 万元,中国人民银行教育司象征性地出资 10 万元,仰融为董事、副会长。这个具有官方背景的"社团法人"日后对金杯上市确实具有实质性帮助。一个月后,仰融以基金会的名义在百慕大设立华晨中国汽车控股有限公司(以下简称华晨汽车),并将其在沈阳金杯 40%的股份注入华晨中国名下。两个月后,他又以"只有 40%股份不符合在美独立上市条件"为理由,以其在基金会 21.57%的华晨汽车股权换取金杯 11%的沈阳金杯股权,将他在沈阳金杯的控股比例增至 51%,从此实现绝对控股。

1992 年 10 月 9 日,华晨汽车在美国纽约证券交易所成功上市,发行 500 万股,IPO 价格 16 美元,筹集资金 8000 万美元。华晨不仅是"社会主义国家第一家在纽约挂牌上市的公司",还是第一家在美国纽约股票市场上市的华人公司。这条振奋人心的消息成为当天海内外媒体财经版块的头条新闻,仰融借此博得大名,人们在谈论他时总不忘带上"金融家"的桂冠以示敬意。仰融携沈阳金杯到美国上市的梦想终于实现,只是主角更名为"华晨",此后他一直在为打造庞大的华晨帝国而努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998年11月，正值金融危机致使香港股市低迷之际，华晨顺利收购“欢乐天地”的壳资源，后来更名为“圆通科技”；1999年4月，华晨入主申华，申华实业借此进入汽车业；1999年10月，华晨汽车又在香港联交所成功上市（以下简称华晨中国），募集资金6.5亿港元。10年间，仰融成功打造出一个以华晨汽车为主，包括至少纽约、香港、上海4家上市公司及大量非上市公司，资产一度高达300亿元的华晨系。2001年，仰融被央视评为“经济界十大风云人物”，还以70亿元资产排名《福布斯》中国富豪榜第三位，其变戏法似的财富增速和化腐朽为神奇的资本魔术令崇拜者将其视为中国民族汽车业的标杆人物。

然而，在面对纷至沓来的媒体采访时，才思敏捷的仰融绝口不提华晨的产权问题。华晨究竟是谁的？这个难题他并非未想过，恰恰相反，他对华晨的庞大资产向往已久，接下来他要考虑的只是以哪种方式将其合法占为己有。

在与外资企业合资过程中，仰融从一开始就拿出金融家独有的胸襟和气度，他先后与5家国际顶级汽车公司展开合作：与宝马公司合资生产3系和5系轿车，这是宝马在全球销量最好的两款车；与美国通用合资生产雪佛兰卡车和SUV，双方共投资2.3亿美元；与湖北孝感的三江雷诺合作计划引进家用型经济轿车“甘果”，控股对方55%的股权；与日本丰田合作开发经济型轿车；收购沈阳航天三菱以合作生产轿车发动机。在仰融看来，一旦“五朵金花”繁花似锦，中国的汽车市场将春色满园，他就是贡献最大的护花使者。到2002年，华晨已云集中华轿车、三江雷诺、中兴皮卡、金杯客车、金杯通用等八大生产线，业界戏称其为排名三大汽车集团之后的“第四汽”。

“中华”轿车下线后，仰融发现三菱发动机与车型不匹配、动力不足，为此他求助宝马，后者莞尔一笑道：“我的发动机比你一辆车的价格还高。”对方为他推荐英国著名汽车制造商罗孚。然而令仰融都始料未及的是，此时的罗孚已是入不敷出，经营陷入困顿，双方谈判很快升级为全面合作阶段，并达成如下协议：中方投入土地、厂房，占51%的股份，罗孚投入产品、技术和设备，双方在宁波建厂，采购中心也在宁波。此外，中方还借给罗孚1.9亿英镑，其中用于罗孚新车设计、研发的超过1亿英镑，其他资金用于生产线搬迁、裁员等费用。不过，整个罗孚项目的谈判都是秘密进行的，沈阳市政府并不知情，双方都不希望合作还未见眉目就弄得满城风雨。

除罗孚项目之外，仰融还投资生物制药、航天科技等领域，成为广发银行大股东，参与民生信用担保公司组建。在他的规划设想中，华晨将会成为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



令仰融饮恨的罗孚汽车

一家以汽车为主，金融、基础建设为辅的金融控股公司，到 2010 年实现汽车产销量 150 万辆，营业收入 2000 亿元，利润 200 亿元。一旦宁波基地建成，华晨将按照他预先铺好的轨道超速前进。然而，这只是仰融的一厢情愿，在辽宁省政府看来，他这是在掏空金杯汽车为省外项目输血，这与沈阳市政府以汽车业为龙头来实现“中国的底特律”的梦想显然是背道而驰的。

是支持仰融在宁波开花结果还是将他从华晨彻底清除出去？辽宁省政府选择了后者。2002 年 3 月，由省长助理领导的工作小组宣布中国金融教育基金会名下的所有股权（包括仰融在华晨中国的权益）均为国有资产，要求后者将其转让给辽宁省政府。遭到仰融拒绝后，工作小组发出通知，声明基金会不再承认华博财务在华晨中国的权益。见势不妙，仰融于 6 月初携家人悄然出走，并于 9 月在美国接受媒体采访时公开宣称“受到迫害”；10 月 18 日，辽宁省人民检察院以涉嫌经济犯罪为名批准逮捕仰融。此后数年间仰融多次在海内外提起上诉，但均以失败告终。

多年之后，仰融回忆出局经历时感慨：“我真没有想到，把项目放在宁波会惹出这么多事……要是放在大连，可能什么事都没有了。”然而，其出局原因恐怕不能简单归结为政商博弈失败。从某种角度看，当年中科的吕梁、德隆的唐万新、南德的牟其中等资本大佬与仰融打造华晨的操盘手法别无二致，即便仰融没有出局，华晨也会因其他无法预料的偶然因素而轰然倒塌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

舍得:"得"是本领,"舍"是智慧

出走美国之前,信仰佛教的仰融曾前往山西五台山寻求解脱与避险的方式,然而终究他还是踏上飞往大洋彼岸的航班。登机之前的复杂心情可想而知,仰融自述说:"没有任何纠结是不可能的。上飞机以前是步步回头望,何年才能回来啊?! 后面的路不知道。说实话就是十五个吊桶七上八下,心里是什么味道,没有办法用言语来表达。"尽管他本人认为既没有偷抢,也没有行贿受贿、偷税漏税,内心十分坦荡,没有负罪感,这是一次在国外与家人团圆的旅程。可是他无法否认,这是一段不知归期的逃亡之路。

比仰融迷茫、失落的悲壮更让人痛心的是华晨此后每况愈下的经营处境。自创始人仰融离开后,华晨进入了长达多年的沉默期:宁波罗孚项目被强行终止,湖北孝感雷诺项目无疾而终,与通用合作的雪佛兰卡车和 SUV 项目长期亏损,2004 年被上海通用合并;2004 年中华轿车销量下滑 15%,亏损达 6 亿元,到 2005 年上半年华晨汽车亏损 2.99 亿元;与连年亏损一样令人不安的是华晨频繁更换高管,至 2005 年底已经换了四批,直到 2006 年由大连市副市长祁玉民出任华晨控股董事长后才扭转局面。不过此时华晨年亏损近 4 亿元,累计亏损近 30 亿元,工厂生产几乎全部停滞,企业命悬一线。

远观曾经盛极一时的华晨狼狈至此,仰融的心在滴血。"首先他们拿到这个企业是零成本,怎么玩都不觉得过分,这是最致命的问题;其次就是他们不用对任何人负责。"他愤然说道,"说句心里话,现在要为这个企业止滑需要的不是一般的手段,成本非常高,被救活的可能性只有 1%。那我对华晨是进还是退呢? 出于对自己身心健康的考虑,我可以不去沾华晨,还能留个清名在,但如果我真的有机会接手华晨,我会义无反顾,宁愿减寿、减命也要挽救它的滑铁卢。"挽狂澜于既倒的英雄梦只是仰融的一厢情愿,他能做的只有为华晨浴火重生而默默祈祷。

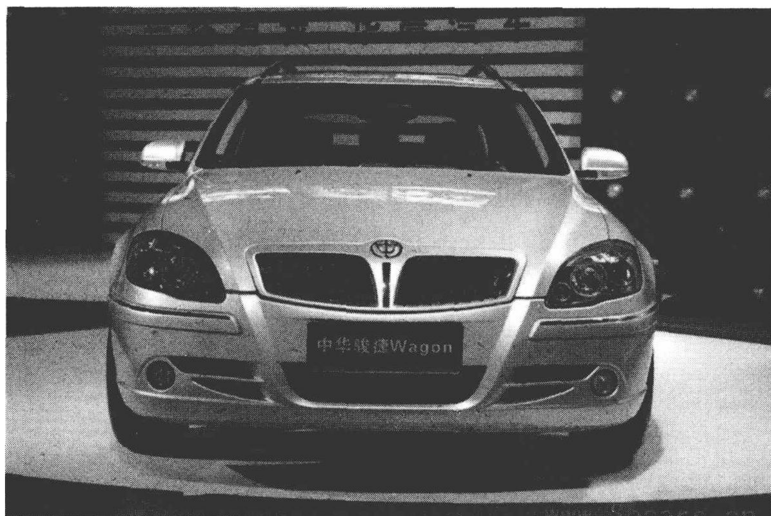
之所以用"祈祷"两字,是源于仰融的宗教信仰。出走美国之前,仰融曾是信奉藏传佛教密宗的虔诚信徒。未曾想他将神秘带到国外,据说因为做了一个匪夷所思却灵验精准的怪梦之后,他转信基督教了。除了梦的启示外,仰融刚到美国时朋友们怕他遭受打击后自寻短见,便送基督教的圣经教

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

义等为他开启，仰融说："我没有他们想的那么悲观，但他们不懈努力，那种不能拒之门外的精神真的感动了我。"于是，他在 2003 年 12 月 7 日正式加入基督教。我们不难想象连信仰都能改变的人在思想和灵魂上会经受怎样的脱胎换骨？

尽管信仰改变，仰融与华晨的产权争夺战却一直未中断，每次上诉都会引起海内外媒体的极大关注。久而久之，他的偏执演变成了一场闹剧，严肃的法律问题变成了民间娱乐的话题。饱受诉讼折磨的仰融终于在 4 年之后放弃上诉，他强调："我想要的只是证明自己的清白。"原告与被告双方是否既往不咎、何时心照不宣地握手言和不得而知，仰融曾以孙中山先生"人只要有了自由，阳光就永远普照"的信念来自我劝勉，他深有体会地说："伟人的话值得后人体会，而且当你的人生应验了它，感受就更加深刻。"不过到 2009 年仰融重新回国上演"造车大业"时，似乎并未受到人身自由和经营权上的束缚。

"如果说留恋这块资产，留恋这块阵地，我会把身家性命搭进去。所以'舍得'两个字，不管是从佛教上讲，还是从基督教上讲都是正确的，千万不要把这个东西看得太重。"这是仰融在谈及放弃华晨产权之争时所说的一段哲理意味十足的话，然而，他真的将所有的资产之争完全放下了吗？答案是否定的。



华晨中华汽车

就香港上市公司远东金源的资产问题，仰融曾与旧部之间经历了一场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊心动魄的保卫战。“远东金源”原名“圆通科技”，其前身是仰融在1998年11月收购的“欢乐天地”，中间数次更名。2002年11月22日，华晨汽车召开特别股东大会宣布罢免仰融的董事职务，几乎与此同时，仰融通过长途电话提议召开圆通科技股东大会要求罢免吴小安、苏强、洪星、何涛、杨茂曾、孙栋6人的董事职务，作为反击。

作为华晨系中唯一未被辽宁省政府没收的资产，圆通科技曾于2002年10月4日因董事会主席仰融被批捕而暂时停牌半年，正式复牌后，仰融声明圆通科技是其私人资产，他控股80%的大威德基金占圆通科技49.88%的股权，为最大股东。多年后，圆通科技成为他在产权之争失败后东山再起的救命稻草。

仰融团队的核心人物黄春华不无感慨地说：“这是我们以后开展事业必须留下的平台。而且，合法地拥有香港上市公司，也能证明仰融的清白，要知道，如果上市公司董事长有任何法律问题，不可能在上市公司中任职。我们提供了有效的证据，充分利用香港法律，并通过一系列的资本运作，合法地保留了1188(远东金源的股票代码)。”2008年3月3日，圆通控股更名为“远东金源集团”，两个月之后的5月23日，“远东金源”以400万元人民币购买成立不到一年、尚未实现收益、以采矿为主业的吉林晟世的全部股权，此举标志着仰融再次将资本之手伸向他熟悉的中国东北。

“得”是本事，“舍”是哲学，没有能力的人得不到，没有胸襟的人放不下。同样面对资本问题，仰融在远东金源归属问题上选择了保卫，在与华晨的产权之争时却选择了放下，“舍”与“得”之间，展现了他在出走美国4年间的修炼成果。

在潜心修炼的过程中，仰融始终未停止对华晨败局的反省，尤其是对其资本运作手法的剖析。这位借资本起家的彪悍人物，曾惨败于资本运作，如今，他必须从曾经跌倒的地方重新站立，借资本崛起。

“EB—5”纷争

对我国民间集资是鼓励还是打击的争论持续了20多年，因开展此项金融活动而触犯刑律的企业家不在少数，从孙大午到吴英，“非法集资”似已成为民营企业无法逾越的高峰。这种因时代背景而引发的制度性悲剧，每次

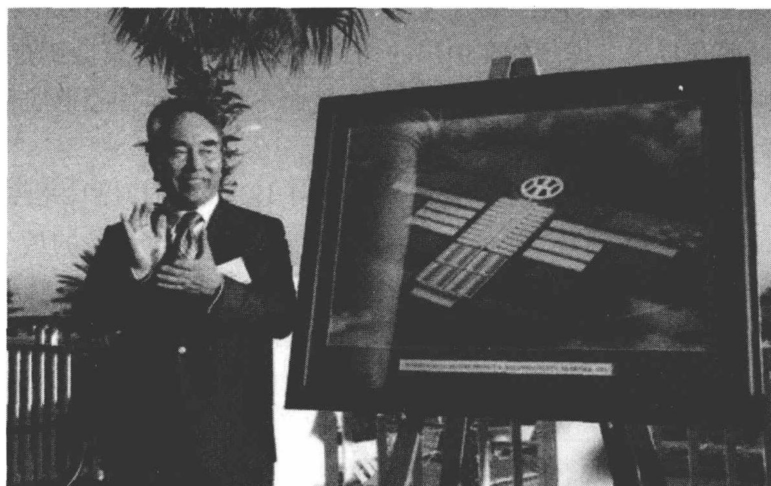
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发生都会引起法律界及企业界充满反思性的大讨论。

每每有大手笔出炉时，仰融总喜欢故作轻松地以“钱不是问题”为匕首粉碎众人对其资金来源的顾虑。然而，面对此次东山再起的宏伟计划，他很难想到更精妙的融资方案，除了集资。在美国，民间集资并非敏感话题，仰融有足够的运作空间。

“EB—5 融资方案”是仰融逢人便津津乐道的财富杠杆，它将成为仰氏“造车大业”中募集资金的重要工具。“EB—5”全称为“Employment Based Fifth Preference”，是《美国移民法》中针对海外投资移民所设立的移民签证类别，也是申请核准时间最短、资格条件限制最少的快速通道。“EB—5”分为城市 100 万美元和乡村地区 50 万美元两种类型，这笔资金若能在此后两年内为美国就业问题作出贡献，投资人将有机会得到美国永久居住权和绿卡。

这条看似与融资毫无关联的移民法案在仰融看来如获至宝。在他看来，如果每年有 1 万个移民通过自己的机构到美国投资，那么将有 50 亿—100 亿美元的资本规模，足以解决造车所需资金。据仰融透露，远东金源持有美国阿拉巴马州 EB—5 投资移民中心（ACFI）80％的股权，他可以借此在美国政府允许范围内启动投资移民项目。他曾于 2009 年接受采访时表示：“我对 ACFI 的要求是，在明年年底前完成 5000 个投资移民的指标。这部分融资将达到 25 亿美元。25 亿美元已经不是一个小数字了。目前 ACFI 融资顺利，到 2013 年项目开工前完成融资，问题不大。”



仰融及其“EB—5”蓝图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为顺利实施“EB—5融资方案”，仰融于2008年8月在BVI(英属维京群岛)注册一家名为Hybird Kinetic Automotive Holding，INC(以下简称HKAH)的公司，主要业务是开发绿色能源汽车，由律师出身的湖南人王晓麟任行政副总裁。仰融负责技术和2亿美元(最低估算)投资，占80%股份；王晓麟负责组建团队、前台沟通、土地、融资、政府优惠政策等，占10%股份，剩余10%归其他管理人员。此后仰融改变想法，认为在技术成熟的条件下投资1亿美元足矣，王晓麟表示同意。

据王晓麟透露，他与仰融在2003年因收购罗孚案件结识，尽管该项目最后无疾而终，但双方私交深笃，长期保持着联系。2007年远东金源的两个高管先后离开后，王晓麟受邀担任该公司CEO。当时两人恐怕未曾料到两年后会因为“EB—5融资方案”项目对簿公堂，继而分道扬镳。

2008年10月，仰融计划在美国密西西比注册Hybird Kinetic Automotive Corporation(HKAC)。仰融要求将HKAC注册在另外一家仰融公司名下，该公司的名称在美国显示是仰融的独资公司，仅最后一个字母不同于HKAH。他提出公司注册资金为5000美元，这与当初1亿美元的约定实在差距太大，王晓麟提出异议，要求注册资金最少不得少于1000万美元，等投资到位后重新确定股权。仰融未对此作出正面回应，王晓麟则在对方不知情的状况下将HKAC所有股票放在他本人在BVI(英属维尔京群岛)的公司信托。

两个月后，王晓麟再次找仰融谈判，他认为土地、技术、政策、团队都已完备，仰融应保证资金到位。除了坚持依仰融实际投入的资金重新界定股权外，王晓麟还提出考虑到他在中国的纠葛还未完全结束，资金到位后应由代理人担任董事长。然而仰融对投入资金避而不谈，也不甘心退居幕后，双方不欢而散。

陷入僵局后仰融另辟蹊径，于2009年1月19日在阿拉巴马州注册新公司HK motor，依然是HKAC的业务，同时他突然中止HKAC的员工保险。两个月后，他派人到密西西比州关闭银行账号，并发律师函给王晓麟，要求他交出所有的公司记录和文件。王晓麟断然否决，他认为仰融既不是公司管理层也不是正式股东，没有权力胡乱干涉，如果愿意，仰融所花费的160多万美元(包括公关、差旅等费用)可以作为股份，也可以等额返还，同时还强调资金、技术、团队等各方面要重新确定。

盛怒之下，仰融于2009年3月在美国以欺诈等多项罪名将王晓麟及其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团队告上法庭，双方因 HKAC 的归属权问题彻底决裂，这起官司在国内汽车界掀起轩然大波。岂料 4 个月之后仰融与王晓麟突然达成和解，剑拔弩张之势得以缓和。根据协议，诉讼双方将永久撤诉并不得重启诉讼，永久禁止直接或间接使用、转让，双方将分别开展各自的汽车项目。

"我们之间的根本分歧是文化差异，我没有认为仰融是一个敌人，直到今天。"王晓麟在官司和解后说，"诉讼肯定对项目的推动有负面影响，但从现在各方面的资源来讲，我对项目进行下去是非常有信心的。"3 个月之后的 10 月 6 日，王晓麟新成立的 Green Tech Automotive（以下简称 GTA）公司在美国密西西比州的图尼卡郡发布四款新车并举行工厂奠基仪式，据称这一汽车项目的总投资额为 20 亿美元，年产能将达 25 万辆。由此看来，王晓麟已经实现从投资者向创业者的转变。

仰融的汽车项目在官司结束后也有重大进展，在王晓麟新工厂奠基仪式的第二天，远东金源在港交所发布公告：美国亚拉巴马州鲍德温县委员会已发出意向书，愿意以 1 美元的价格提供占地万亩（3000 英亩）的地盘物业用于 HK 汽车项目的建设使用。此前仰融曾宣称，远东金源已为 HK 汽车项目展开 15 亿美元的融资计划，该项目有望在 2018 年达到年产 100 万辆的产能。尽管业界普遍认为与王晓麟的决裂是对仰融造车大业的沉重打击，手上只有一块尚不具备法律效力的荒地，"EB—5 融资方案"将举步维艰，可仰融依然坚定地认为他将打造出拥有 10 个车型、三大家族、覆盖全线车型的汽车航母。

然而，就像"EB—5 融资方案"的扑朔迷离一样，仰融的造车计划始终是一座看起来很美好却云遮雾罩的海市蜃楼。似乎从他宣布重新造车的那一刻起，外界的质疑声便如影随形，在旁人看来，这不过是他为旗下股票大涨而精心策划的一则动听的故事罢了。

人间正道是沧桑

在华晨无奈出局时，仰融曾心有不甘地立下誓言："如果有机会再让我来经营华晨，我肯定会使出浑身解数把企业救起来，否则我也不会东山再起。要做汽车我一定会回到原来的地方，如果不能，我在汽车产业上就画上了句号，再也不走汽车制造这条路，再也不过问了。"许多人都以为这是仰融

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为造车岁月留下的最后告白，未曾料到10年后他又重回汽车行业，即便他没有“回到原来的地方”。

“今天听仰融和正道的故事，您感觉到不可思议，这跟我1997年搞中华轿车时一样。”这是仰融在面对国内媒体采访时惯用的开场白，他在消失13年后重新以“事不惊人死不休”的姿态回到镁光灯前：2010年1月19日，美国正道汽车有限公司（Hybrid Kinetic Motors Corporation，以下简称“正道”）在亚拉巴马州首府蒙哥马利与乔治亚罗意大利设计公司正式签署价值高达4亿欧元的造型和整车开发合同。为表示对仰融的支持，州长表示在正道10亿—15亿美元投资启动之后，政府将对该项目2.5亿美元左右的土地费用实施减免优惠政策。但他同时强调，该项目不确定性因素实在太大，在资金落实之前谈任何事情都为时过早，现在唯一能做的就是等待投资人的前期工作到位。



仰融牵手乔治亚罗整车开发

值得一提的是，这一天正是美国伟大的黑人民权运动领袖马丁·路德·金纪念日，而签署之地也正是蒙哥马利从事反种族隔离运动开始的地方，他那篇著名的演讲——《我有一个梦想》曾经感动和激励了无数人，仰融能否在此地让梦想变成现实？

与当年打造中华轿车的大手笔相比，仰融此次为正道谋划的方案有过之而无不及：正道汽车将在动力、排放、安全等方面超过奔驰、宝马、奥迪。当年仰融的策略是通过合作依托全球顶级制造商的帮助来实现超越，而这次从一开始就当仁不让，他似乎等不及了，并为正道的技术路线制定了三步

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

走战略：2012—2016 年，采用以天然气为主要燃料的第三代压缩天然气发动机；2017—2020 年，推出锂电池的插电式混合动力汽车；2021—2030 年，采用以纳米发动机为动力的无蓄电池电动汽车技术。同时，他还为亚拉巴马州的生产基地制定了三步走的产能规划：到 2013 年达到 30 万辆；2016 年达到 60 万辆；2018 年达到 100 万辆。这是个什么概念？丰田的混合动力车型普锐斯耗费 12 年才突破全球累计销量 100 万辆的大关，而仰融只需要其 1/4 的时间。

这个骇人的计划引起外界的强烈质疑，美联社措辞严厉地批评道："这个世界上每天都能听到神奇的汽车故事，但是最令人震惊的还是这位中国汽车大佬的庞大而神奇的造车项目。可是其融资计划怎么看都像是一桩签证诈骗，尽管它们已将美国 EB—5 投资移民签证的规定都讲得很清楚。"呈现在众人眼前的除了一长串代表先进科技的汽车专业术语和成倍递增的枯燥数字外，再也没有任何能让人提起兴趣的东西，除非能让人们实实在在地看到一辆正道汽车摆在眼前。

但仰融并不认为这是忽悠，尽管他一再强调重新燃起造车梦想完全是因为几位挚友兼旧部忽悠所致。黄春华是核心之一，他曾是华晨宁波项目的副总指挥，是仰融的得力助手，仰融赴美后他也离开了华晨，到证券公司任职，一直以来彼此都有再度携手的默契；另一位是担任正道汽车首席技术官的神秘人"老付"。据仰融介绍，此人通晓英、德、意、日、俄 5 种语言，能在 24 小时之内与国际顶尖技术保持同步。这位昔日旧将"煽动"仰融说："只有你出山，才能让全球汽车工业激起千层浪。"王川涛是另一位技术核心。2008 年年底，时任通用全球模具—冲压—制造工程技术中心首席工程师的王川涛怀着好奇心与仰融见面，这位让他感觉像退休将军的商人彻底改变了他的观念，原来华人在底特律除了扮演打工角色做管理者之外，还可以自己造车做老板。

集天然气、电、汽油三种混合动力于同一平台的技术路线是仰融和技术核心们共同商定的，为完善这一平台，仰融与世界三大权威内燃机研发机构之一的德国 FEV 公司完成动力总成谈判，据称该技术将使正道汽车达到耗油 300 公里/升、燃烧率 95%以上接近零污染的先进水平。为得到一流的纳米发动机技术，仰融找到英国伯明翰大学该项目负责人 Kyle Jiang（姜开春），探讨该技术工业化及其转让问题，并于 2009 年 7 月双方达成合作协议，仰融获得了该技术，随后将其用到新能源汽车的发动机部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可是，当今全球汽车的发展趋势是电动车备受青睐，正道的三合一混合动力系统显得落伍而保守。可仰融依然认为，除非电池在 10 年到 20 年内会发生重大科技革命，否则电动车不可能成为主力。了解他的人评价说："仰融对一流的想法、一流的人才、一流的技术很执著、尊崇，而对非一流则是骨子里的傲慢。"他本人并不否认可能因偏执带来的失败，但他同时强调："这种高科技好像未来的精神鸦片，当这个东西放在你面前时，你能睡得着吗？"

令仰融难以入睡的还有融资问题，"EB—5 融资方案"和远东金源吸金是正道的两大融资手段。然而现实并不乐观，曾赴美国考察正道项目的专业人士表示：仰融的投资移民项目"很大、很复杂"，大部分移民中介机构更喜欢向客户推荐投资额不大、投资方并不复杂的项目，他和客户"不具备足够的远见去判断他的未来"。仰融对持此观点的人反驳说："我们不走常规融资和资本方法，因为采用单一资金来源方式不符合这个项目的发展。常人可能觉得眼花缭乱，实际上很简单，只是采用了不同方式的投资产品来满足这个项目的资金需求。"

然而，在美国造车计划和融资方案还未厘清时，仰融又将视野放到大洋彼岸的中国，实施一个比在美国现有规模更惊世骇俗的造车计划，他似乎始终未忘记"回到原来的地方"造车的夙愿。

"天若有情天亦老，人间正道是沧桑。"不知仰融此番在中美两国同时开启的"正道"，是否将历经沧桑而圆满？

那匹狼回来了

2010 年，汽车行业有两件事让人们津津乐道，一喜一忧，一中一外：前者，吉利收购沃尔沃，其创始人李书福喜滋滋地谓之"穷小子迎娶美丽公主"；后者，丰田汽车的刹车系统发生故障，丰田章男灰头土脸地向全球道歉。加上此前四川腾中收购悍马、通用汽车破产等传言，所有的新闻话题似乎都在证明一个共同的观点：世界汽车格局将重新洗牌，中国汽车企业走向世界的机会已经来临。

两年前，突如其来的全球金融危机让美国汽车城底特律迷失方向，克莱斯勒、通用等汽车企业命悬一线，受大环境影响，中国的汽车企业也在寒冬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中如履薄冰。令人欣喜的是，在 2009 年政府公布的产业振兴规划中，汽车产业榜上有名。正值国外月亮暗淡、国内夜色璀璨之际，加上李书福等“壮士”隔三差五放几颗振奋人心的卫星，仰融压抑多年的回国造车情愫彻底爆发，多等一天他都不愿意了。

2009 年 6 月，国内各财经媒体密集报道仰融回国造车的消息，尤其是对他雄心勃勃的“831111 计划”格外关注：未来 8 年，为当地政府实现汽车产能 300 万辆，产值 1 万亿元，税收 1000 亿元，提供 10 万人就业，人均年收入 10 万元。“831111”这组数字书写起来轻松，而要完成实施并非易事，要知道 2009 年中国排名前两位的上汽集团和东风集团销量之和也不过 352 万辆。

与此同时，仰融将其气势恢弘的投资方案和盘托出：在中国，一期计划投入 400 亿—450 亿元，打造 300 万台发动机和 100 万辆整车基地。2012 年首款车型上市。仰融的这个方案意味着他将打造产能相当于 5 个一汽集团的新企业，加上他在美国的汽车产能，其总体规模可进入全球前 5 名。

消息一经公布，国内地方政府态度十分积极。“有 9 个省、市政府通过媒体、通过香港(上市公司)跟我联系，但是具体情况现在还不能透露。”仰融不无神秘地说，“说实话，这个工程需要非常大的金融杠杆技巧。”在一年后的 1 月 19 日正道与久加诺意大利设计公司的签约仪式上，来自中国天津泰达经济技术开发区、安徽合肥经济技术开发区与杭州湾新区浙江慈溪经济开发区的三位开发区主任以嘉宾的身份前往美国道贺。当天晚上，仰融收到喜报：用于中国造车项目融资而收购首个 A 股公司的方案获得当地国资委的批准。

一周之后，天津正道股权投资管理公司正式成立，黄春华任董事长，跟随仰融多年的资本操盘手陈晓任 CEO，他本人则在大洋彼岸遥控指挥。仰融在解释“正道”两字的含义时说：“中国汽车工业是一只羊，需要有一个像狼一样的角色来激活它。”在他看来，正道的诞生将加速国内汽车更新换代，完全与国际接轨。

新公司成立后的第二天，仰融就对媒体表示：在中国的三个基地将放在天津、浙江和安徽。然而一天之后，他又通过港交所发布公告称：“美国亚拉巴马州设立的生产基地为集团所执行的行动计划的唯一部分，现时无意(在中国)直接作出投资设立生产基地，合作形式可能以向潜在伙伴或联盟提供管理、技术或技术支持服务的形式进行。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管基地设在何处如镜花水月般不能确定，但仰融手中的远东金源股票却在造车计划公布的半年内一路飙升，从多年来股价一直不动的每股0.08港元冲到0.405港元，半年内涨幅高达462.5%。然而这并非仰融吸金的唯一渠道，据称仰融将在天津成立三家股权投资基金用于收购国内三家A股上市公司，以此在中国资本市场为造车融资。媒体为其测算的数据是他将因此盘活660亿元的资金，这笔资金是当初他以10亿元撬动330亿元的罗孚项目的整整两倍，他本人也信心十足地认为："我今天所做的事情比起当年应该没有退步，只有更进一步。"

在仰融的投资计划中，正道项目所需的400多亿元有1/3由在美国募集的资金解决，另外2/3由各地政府、普通投资人、战略投资者和银行提供配套资金。当初仰融在美国造车时其资金来源是中国移民投资，如今到中国造车却依赖美国资金，他似乎习惯于两边倒腾借他人的资金发自己的横财。自始至终，仰融关于正道的技术、销售以及他本人在国内的官司都是一个巨大的谜团，一如他融资的手法一样，外界没人能了解其真相。

不过有一点可以肯定的是，仰融将回到他熟悉的沈阳。早在2009年11月17日远东金源就发布公告：美国正道汽车公司与沈阳—欧盟经济开发区签署了建立环保汽车生产基地的备忘录，正道将优惠获得完成基础设施建设的约3000亩土地，投资总额达100亿元。双方还约定如果该开发区协助正道在当地取得轿车生产资质，后者将追加投资100亿元，建成一个年产100万辆的整车生产基地。

此消息一出，关于仰融将与华晨合作造车的消息便疯传开来，似乎他这一步棋就是为重回故地造车而特意设计的。不过，华晨汽车总裁祁玉民对外界的猜测予以了否认，但他对此事表示支持，他说，"这么多人议论和研究，就像炸弹一样放在中国汽车产业，让中国汽车界的学者、官员、企业家们好好深思一下，应该怎么发展汽车产业，我觉得是个好事。"10年之后，当初的颠覆者和出局者以霸气十足的姿态重新回归，却获得"冤家"沈阳市政府和华晨高层难得的支持，可见双方已在某种程度上达成了和解。

乌托邦也好，投石问路也罢，仰融已经拿出实际行动在走"正道"。正如他自己所说的那样："我今天重回这个行业的风险比以前要大。这次失败了，我的事业就该画上句号了。"这段话何其悲壮！一位在商海几经沉浮且已年过半百的"疯痴者"不敢再拿声誉和余下的人生岁月开玩笑，他似乎在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坚定而执著地要证明什么，而且肯定与10年前的那场出局风波有关。他要证明的内容也是所有中国汽车人都想实现的梦想，包括当今民族汽车品牌的标杆人物李书福、王传福、尹同跃等。

在中国的汽车业有这样一个奇怪的现象：包括以上三位在内的所有汽车企业当家人都被称为“疯子”、“狂人”为外界所推崇，似乎在中国按照正常人的思维根本就做不好汽车，以“不疯魔不成活”来概括最合适不过。

在这群“疯子”当中，仰融无疑是疯痴程度最深的一个。

江淮与正道，谁把谁拯救？

华晨昔日的辉煌与霸气，一直都是仰融逢人便讲豪言壮语的资本与底气，就在2010年初，他还通过视频告诉媒体：“今天你们听仰融和正道的故事，感到不可思议，这跟我1997年搞中华轿车时是一样的。”他以咄咄逼人的语气让怀疑者闭嘴，让拥戴者欢呼，宣告仰融要回来了。

在此后的很长一段时间，关于正道在何处落户，与谁携手，仰融何时回国的猜测与传闻漫天飞舞，就像后来的富士康搬迁传闻一样，多家省市为争夺“富士康”纷纷造势而争先恐后地宣布富士康将迁往该地建厂。直到2010年8月4日，真相出炉，喧嚣沉寂。

这一天，安徽江淮集团旗下的江淮汽车股份有限公司发布公告：江淮汽车于前一天与天津正道股权投资管理有限公司签署《关于节能环保新能源汽车项目合资合作意向书》。双方（或双方的指定方）约定未来将共同致力于在节能环保新能源汽车及动力总成领域展开合作，并将按照50%∶50%的股权比例共同成立合资公司，其注册资本及投资总额经双方进一步协商后再行确定；合资公司首期投资总额不少于20亿元人民币。由于该意向书仅为双方意向性文件，江淮汽车特别说明，最终协议（或合同）须经双方董事会或股东大会及政府有关部门批准后生效。

公告当天，江淮汽车A股盘中一度涨停，当日收盘涨幅8.09%；正道集团H股股价狂飙21%，创下近3个月来单日最高涨幅。合作尚未完全敲定，股价却扶摇直上，这是合作双方乃至股民都乐意见到的良好开局。仰融回国造车的梦想，就要从江淮开始迈出实质性步伐。

一方是有着46年历史、以稳重著称的国有汽车企业，另一方是擅长玩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本四两拨千斤的商业枭雄。合作消息一传出，顿时引发社会各界的猜测和质疑。不过在公告次日，仰融团队驻上海办事处金志芳、正道集团执行董事李正山均谨慎表示："由于项目仍存在诸多不可控风险，很多事情不明朗，尚需时间来谈判，所以不方便过多透露为何首选江淮的细节。由于仅是意向性公告，如果行政审批不通过，项目尚有夭折风险，所以媒体暂不必要作过度解读。"同一天，江淮汽车新闻发言人张健表示："发展纯电动汽车虽为国家长远战略，但纯电动车实现规模化、市场化，仍需长久时日。因此，江淮与正道的合作侧重于混合动力领域，既有现实的考虑，更是务实之举。我们觉得在技术上的一致看法是两家可以达成意向的基础。"

汽车专家贾新光的观点更为客观，他认为，一汽、上汽乃至东风、长安等体量庞大的车企都已制定完整的新能源汽车发展计划，仰融的新能源汽车技术不可能对它们产生吸引力，而选择江淮则可规避话语权分歧。另外，很多政府层面的公关自然可以交给江淮去做，仰融可以规避法律上的尴尬身份；而江淮则可以通过正道获得新能源技术，规避专利垄断和专利费，加速江淮轿车事业的发展和进步。

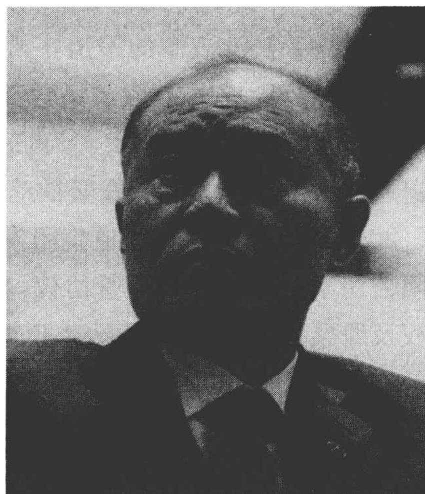
各路专家尚未得出最终结论，5 天之后又有重磅消息传出。8 月 9 日，江淮汽车再次发布公告，江淮汽车与天津正道于一天前签署《框架协议》，而且合资双方与合肥经济技术开发区管理委员会签署《关于江淮正道新能源汽车项目落户合肥经济技术开发区投资框架协议》。江淮汽车将与天津正道合资组建安徽江淮正道汽车有限责任公司，合资公司经营期限暂定为 25 年，注册资本 7 亿元人民币，投资总额不低于人民币 20 亿元，主要投资在节能环保新能源汽车动力总成及核心零部件上。股权比例为 50%∶50%，双方各出资 3.5 亿元人民币，项目总投资约 300 亿元人民币。合资公司产能规划目标为未来 8 年内实现整车 100 万台，动力总成 100 万台套及 1200 万 KWH 锂离子动力电池。

进一步明晰的合作细节，顿时将江淮汽车及其掌门人左延安推向舆论的风口浪尖，有媒体尖锐抨击道："面对正道画出的新能源汽车大饼，一向稳健的江淮汽车开始冒进，加入了忽悠的队伍，作为一家上市公司大有借新能源概念炒作的嫌疑。"左延安一直以稳健低调著称，此次却不得不出面回应："江淮合资正道的新能源项目不是忽悠，这背后有思考、有背景、有情结，我们期待被理解。"在他看来，与正道合作说到底是中国人与中国人合作，做的是中国人的品牌。而且正道无论是技术还是资本运作的高管大多是有着国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际经验的华人，本质是华人企业。双方就是要通过资本、技术等方面对等合作和专业运作，把江淮正道和江淮汽车的品牌做大做强，形成独具国际特色的新能源汽车品牌。

如果将江淮与正道合作放在2010年中国汽车行业大背景下考量，就不难看出其中的真实原因。2010年上半年，我国17家自主品牌乘用车公司中只有4家完成上半年销售目标，其中江淮乘用车上半年售出汽车10.53万辆，仅相当于该公司全年销售目标的35.10%。2007年底，以商用车为主的江淮汽车投资18亿元建设乘用车工厂，却惨遭2008年金融危机重创，当年营业利润仅为486.08万元，同比下滑98.74%。本想让商用车为乘用车输血，不料前者也深陷泥沼，左延安必须借助新能源汽车这一国家扶持的热点项目壮大实力，以避免被重组兼并的噩运。因为没有任何一个国家能同时并存20多个汽车品牌，销量靠后、规模不大的企业终将消失。


江淮董事长左延安对“正道”望眼欲穿

而对于仰融来说，回国造车一直是他多年来的梦想，并始终未放弃在此方面的努力，然而中国对新建汽车项目的审批手续历来非常严格，选择与一家国内汽车企业合资，走“曲线救国”的道路显然更务实而高效。对于圆梦心切的仰融来说，没有什么比时间更宝贵！

在洗牌不断加速的汽车行业，与仰融一样，留给左延安闪转腾挪的时间并不充裕，尽管目前江淮汽车还没有生存危险，可日子并不好过。在突围的路径中，仰融的新能源汽车技术无疑令左延安振奋，而且，他的资本运作能量也同样不可低估。

时隔8年之后，从“华晨”到“正道”，从沈阳到合肥，又一场“汽车造梦”大戏再次将仰融推到荣耀与耻辱的边界，这个边界从来清晰而残酷，衡量的唯一标准就是“成王败寇”。但无论成败，仰融呈现给世人的都不是一个乌托邦的梦境，而是活生生的商业实践。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本的脾气

仰融携手江淮汽车的报道正沸沸扬扬之际，又有浙江宁波和山东烟台紧随其后欲分别提供A股市场融资平台ST波导和新潮实业与仰融合作的传闻甚嚣尘上。在“唯GDP论”的政绩指标引领下，当初对“戴罪之身”的仰融退避三舍的各地方政府蠢蠢欲动，并购烽烟又起。

2010年8月24日，正道集团发布公告，天津正道与烟台东润投资发展有限公司于一天前订立托管协议，期限为5年。东润投资将托管股份的管理权及股票指示权委托予天津正道，以便为烟台新潮推动汽车动力电池项目。托管后，正道的管理范围为召开股东大会、重组董事会及管理层、提供关于发展战略的咨询建议等，即直接控制新潮实业的核心经营权。此次托管意味着仰融梦寐以求的控制国内一家A股上市公司以实现新能源造车计划正逐步变为现实。

据了解，东润投资与烟台新潮所持有的托管股份相当于烟台新潮全部已发行股份的约20.9%，为第一大股东，而第二大股东持股仅0.64%，东润投资对新潮实业毫无疑问拥有绝对控制权。其实，新潮实业以电子通信器件制造业为主，一直业绩平平，仰融看上的只是其上市公司的壳资源，并计划引进美国新电池技术在烟台生产800万千瓦小时的动力电源，将此作为新业务注入新潮实业，提升其业绩。仰融信心十足地表示：“我们希望通过新业务的注入，将新潮实业打造成全球最大的动力电池公司。”

令人疑惑的是，仰融为何选择托管的方式曲线控股呢？他公开的回答是：“用钱收购大股东的模式比比皆是，而托管大股东全部股权的这种新模式是在双方接触、磨合中突发奇想到的，对双方都有利。这种新的资本运作手段有很好的借鉴意义，未来会带来更大的社会效益。”而分析人士的看法则是，双方可能在谈判中对于收购作价存在分歧，致使最终交易失败，或者是在股权转让手续上遇到法规上的麻烦。

不过，遗憾的是，就在8月24日同一天，新潮实业发布两则公告：第一条，公司当日接到中国证监会“因上市公司新潮实业实际控制人去世未披露，根据《中华人民共和国证券法》的有关规定，我会决定对你公司调查，请予以配合”的调查通知书；第二条，因大股东烟台东润投资发展有限公司正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在与相关方商谈股权转让或股权托管的相关事项，该事项存在较大的不确定性，经申请，公司股票于8月25日起停牌，待相关事项公告后复牌。中国证监会的调查是否将令正道股权托管计划化为泡影，业界对此疑窦丛生。

另外，托管协议还规定：签署协议起一年后的任何5个连续交易日中，如果新潮实业的股票平均交易价低于人民币10元，则烟台东润有权单方面解除与新潮实业的托管协议。这也令仰融的造车计划蒙上一丝阴云。

10月14日，新潮实业发布公告，鉴于《股权委托管理协议》约定的“股权委托管理”未来具有收购的潜在可能性，不符合中国证监会的有关规定，公司第一大股东东润投资与天津正道从即日起中止《股权委托管理协议》。这意味着仰融希望通过股权托管的方式借壳造车的计划暂时受挫。

不过，在此前的8月30日，正道集团披露了收购浙江佳贝斯绿色能源公司100%股权的方案。此次并购涉及总金额1.8亿元人民币，其中3600万元为现金支付，其余1.44亿元以(扩大发行后)6.31%的股权支付，正道集团将按发行价每股0.358港元作价，增发4.5亿股。另外，收购完成后，正道集团将向浙江佳贝斯注入6400万元运营资金。不过，收购案还需经过股东大会、联交所上市委员会、佳贝斯和正道集团所在地的政府部门批准。

据了解，佳贝斯成立于2007年7月4日，是一家专门开发及制造磷酸亚铁锰锂及动力电池组的中小型公司，产品主要销往中国及欧美汽车生产商、汽车零件生产商及经销商。2009年资产净值为1791万元，赢利158.8万元。

据佳贝斯内部员工透露，收购前公司因为投入巨资研发锂电池而市场却并不成熟，导致公司资金吃紧，运行困难，被正道集团收购是最佳的选择；而正道刚进入就投资1500万元支持公司的锂电池研发，使公司转危为安。

汽车分析人士认为，锂电池占电动车生产成本的50%，此次收购，仰融不仅为未来的造车计划铺路，还可以看出他想在即将到来的储能盛宴中为自己争得一席之地的野心。一旦并购完成，仰融一只脚已迈进新能源的门槛，也有了资本炒作的本钱。也有人指出：“仰融的聪明之处在于，此次收购让他进可攻、退可守，进一步为实现电动车计划打下了基础。退一步，即使电动车计划失利，他也能从电动车产业链条中最为赚钱的锂电池中分得一杯羹。”另外，仰融将佳贝斯的电池资产注入刚揽入怀中的新潮实业里，也并非不可能之事。

不得不提的是，如今的锂电池产业就像当年热火朝天的多晶硅项目一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，日渐成为中国新能源建设的宠儿，自然也是资本大佬们掘金的聚集之地。投资锂电池的疯狂势头可在迷乱中的中国股市中轻易得见，一旦上市公司沾上“锂概念”，哪怕一丝一毫，该股票就马上会成为投资机构的炒作对象，一路疯涨。谁都知道整个行业已是鱼龙混杂，泡沫渐浓，却都不忍放弃一本万利的发财机会，全国跑马圈地的热潮不仅丝毫没有减退，而且愈演愈烈。见惯了风起云涌、经历过资本沉浮的仰融绝不甘心做黄金山下的看客，一鼓作气终登顶才是他的风格。

大多数人都相信仰融借助新能源造车不是头脑发热的冲动之举，但他们也同时相信，擅长以汽车实业题材在资本市场掘金的仰融，很难禁得住资本的诱惑，务虚避实，又枕黄粱。这又回到最原始的问题，仰融究竟是借资本造车，还是借汽车吹大资本？他究竟是玩实的，还是从来只来虚的？

时光倒转到 2001 年。彼时仰融掌控华晨，旗下有沈阳海狮足球俱乐部，在现场观看了一场足球比赛后，他到后台喝完一罐冰镇可乐，竟作出惊天决定：卖掉球队！并自我反省说：“企业家不能玩这个东西，太虚了。如果天天都陷入这样的架势和快感里，企业还做不做了？”众人都没料到，成天在媒体面前说大话、永远热血沸腾的仰融，会陡然冷静至此，务实至此。他的骨子里，应该流淌着汽车的血液。

10 年之后，仰融还是仰融，正道肯定不是当初的华晨。

【新新观察】

仰融访谈：我想回来

《经济观察报》：7 年前的那段经历对你来说可谓印象很深，你为什么还会选择回中国发展，还会选择汽车业？

仰融：我是中国人，这决定了我会这么做。从某种意义上说，我其实一刻也没有离开过中国。或许我是受了点委屈，但跟老一辈比，这又算得了什么呢。老一辈蹲牛棚、挨批斗，受尽人生折磨，我还没有啊。我算是幸运的了。

还有就是我出来六七年时间了，中国汽车工业的总量有所增加，但技术提升了吗？产品出口到欧美了吗？

这两点触动了我。加入 WTO 后中国汽车工业是在跟国际接轨，但仍然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

落后于欧美。现在国内的汽车公司还在开发12缸、6.0升的发动机，这符合建设和谐社会的要求吗？这是科学发展观吗？简直是在对抗环保，对抗节能。

《经济观察报》：所以你给公司起名叫“正道”。

仰融：我不敢说我是唯一的，我不敢说自己是这个行业的一匹狼，但是中国汽车工业确实是一只羊，需要有一个角色来激活它。中国人是很聪明的，需要有一个很好的药引子把中国汽车工业和自主品牌激活，让它跟国际汽车工业接轨。

《经济观察报》：这样超先进的技术的具体来源能不能给我们透露一下？

仰融：这个技术是由欧洲的若干个公司联合搞成的，但是这个技术整合的理念是由我们提出的，而不是任何一家欧洲公司提出的。

《经济观察报》：你要在中国、美国建立两个基地？

仰融：这个项目正式展开是在美国，按中国计量单位，我上个礼拜在美国的阿拉巴马州零成本获得了3万亩土地的产权。我的计划是在美国的阿拉巴马州和密西西比州建立两个汽车基地，各100万辆，还将实施100万辆的OEM，总体规划是300万辆。

《经济观察报》：也就是说在国内300万辆，在美国也要300万辆？

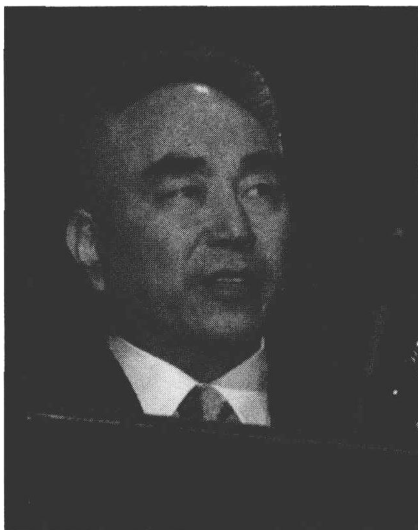
仰融：对。规划的第一点，就是要能够进世界前十大汽车公司。如果你现在的规划还是二流、三流，就永远不可能成为大汽车公司。

从产品来看，我们现在同时开发了全系列的10个产品，正道家族的10款车型。这10款车型是同时搞的，我明天（北京时间2009年6月24日）起就要跟意大利的设计公司开两天会。

《经济观察报》：这10款车型同时在美国和中国投产？

仰融：是的，以美国的安全标准、排放标准为统一标准，在中国同一个平台上生产的，是与美国平台生产的车一模一样的。标准都是一个，美国加州标准是世界最高标准。

我们必须考虑全球化，必须考虑在中国生产的车可以出口到世界各地，要进入汽车标准要求最高的美国和欧洲，


仰融

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而不是第三世界。

《经济观察报》：那么，在国内整车这方面，你打算怎么办呢？

仰融：我们现在正与包括东北、长三角、华南的5个省份洽谈，应该在一到两个月内就会确定选址城市。

《经济观察报》：你会以何种身份介入？

仰融：在中国的项目中，可能会根据需要，不出现我的名字和股份。我们会物色一家中国上市公司，由我去管理它。这个公司做好了，我在管理合约上应该拥有权益。

《经济观察报》：也就是说，你会有一个团队来中国管理一家上市公司？

仰融：当然，得有一个公司来承载这个项目。海外融资由我们来负责。

《经济观察报》：目前物色的公司叫什么名字？

仰融：这不能讲，会引发股价波动的，中国证监会要找我的。（大笑）

《经济观察报》：物色中的公司是不是应该具有整车生产资质什么的？

仰融：有的会有，有的没有。但根据中国汽车产业政策是符合审批条件的。

《经济观察报》：可是现在审批很难。

仰融：不一定。从审批的专业角度讲，有投资规模，有领先技术，都能达到审批的要求。当然如果这条路走不通，那还有一个办法。中国目前汽车产能过剩500万辆，我们就让人家OEM给我代工呗。

《经济观察报》：如果正道在中国运行顺利了，你会不会回国亲自来执掌这件事？

仰融：如果有这个可能的话，我一定会。不过我眼下的要求不高，就是在中国投产之日能去参加典礼，也许这个时间会提前。

（2009年6月《经济观察报》）

【八方说词】

欢迎失败者归来

非成即败之外，还有一个故事叫“东山再起”。

而在贴着这个标签的故事抽屉里，我们的样本有限。倒也不是我们玩忽职守，而是商界尤其是中国商界，这类故事确实少。

少的原因：1. 创业是少数人才能干的活儿，这是一道关；创业能够成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是二道关；从成功跌入溃败还能内心不被打倒、不将红尘看穿、爬将起来继续与现实痴斗纠缠，是第三道关。能踏过这三道关的人，你觉得你身边的人会有几个？2. 中国当代商业的历史短、气势急，绝大部分当事人跟观众都还只顾着“东山首起”，轮不着“再起”。3. 整个社会对失败者的宽容有限，一次失败足可将一人在商圈里“一锤定音”，与其流连老败将，资金、资源宁可追逐新生代。

中国商界令人印象深刻的“东山再起”，几年前有史玉柱，今年有仰融、孙宏斌。后面两位，今年在他们“归来”后，我都相继见到并进行了较长时间的采访。这样的采访对记者来说是难得的经历甚至享受，当事人的讲述包含着商业的跌宕与人性之明暗，时间将故事酝酿、沉淀出某种沉稳、厚实感。有别于成功者的飞扬、失败者的沮丧，东山再起者更接近从容平视外物与自我的状态。有人说东山再起的故事就是一门励志课，其实还有其更细腻的学问。

首先，企业家个人的身心状态怎么调整。几年后再见仰融与孙宏斌，我都惊异于他们看上去更加年轻的面容，脸上一扫过去战斗高峰期的疲态。孙宏斌说，他从顺驰危机深重期间就开始以长跑解压，每天跑一个到一个半小时，自此从不间断。仰融说，他初到美国，转移注意力的方式是盖房子，自己一手从设计到监工，一盖就是两年多。一度落败过的美国地产大亨川普在东山再起后总结的再起第一要诀是：打高尔夫——有助于放松和集中注意力。

其次，再做还会做本业吗？回答基本上是肯定的。仰融还要造车，孙宏斌依然造房，史玉柱当年败于保健品，后来成于网游，但别忘了他是靠着中间的脑白金了结旧账。乔布斯一开始离开苹果去做动画公司，最终还是靠着电子硬件产品王者归来。

再次，信誉最重要。商业可以败，但商誉不可败，意图东山再起的企业家在撤退、重来过程中一定要维护好自己的信誉和声名。所以，史玉柱再起前一定要还清欠别人的每一分钱，孙宏斌在卖顺驰过程中要确保他曾经的合作方不受损害，黄光裕要从狱中发出一封情真意切的悔过书。仰融的美国新团队告诉我，在集结到他旗下之前，他们特意去查证了他在中国到底犯的是什么事，确认那主要是一桩历史遗留问题，才决定跟随他。

最后，无反思，无修正，无再起。从这个角度看，与仰融相比，我更看好孙宏斌的未来。至于孙宏斌到底有什么反思与修正举措，请期待本刊下一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期的相关报道。

当下全球商界最伟大的东山再起者乔布斯曾说："事后证明，从苹果公司被炒是我这辈子发生的最棒的事情。因为，作为一个成功者的极乐感觉被作为一个创业者的轻松感觉所重新代替：对任何事情都不那么特别看重。这让我觉得如此自由，进入了我生命中最有创造力的一个阶段。"

这些曾被商业死神亲吻过、却顽强回归的人，应该得到人们的祝贺与祝福。与那些自称可以被复制的成功故事相比，他们的故事更值得一读。

（2010年10月《中国企业家》，作者：李岷）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



张树新：把自己经营成功也是一种成功

我不断失望不断希望
苦自己尝笑与你分享
如今站在台上也难免心慌
如果要飞得高
就该把地平线忘掉

——陈乐融《今天》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2003年底，拿到5200万元美国老虎科技基金的卓越网董事长雷军感慨万千："我们是踩着先烈的肩膀踏上来的。"作为第一批投身于中国互联网的先行者，1996年就创办瀛海威的张树新无疑属于"先烈"之一。当马云、张朝阳、丁磊、马化腾、陈天桥等互联网新贵陆续崛起之后，张树新这三个字日渐陌生，只有人们在纪念中国互联网诞生时，她常常被作为标志性人物而提及。

14年过去了，中国互联网生态早已天翻地覆，网站、网民激增的速度以秒计算，市值过亿的上市公司不断涌现，由此造就的千万富翁不计其数。然而，在这片生机勃勃的商业沃土上，并非全是春色满园的景象，对于创业者而言，属于中国互联网最好的时代即将或已经过去：先期崛起的巨头为日渐同质化的商业模式争得头破血流，新秀因找不到合适的赢利模式而夭折、被并购，而管理部门对互联网的监管日益收紧、严厉，往日纷至沓来的风投们不再将视野局限于互联网行业，新能源、生物医药等领域更具诱惑，焦虑不安的互联网人观望、烦躁，期盼一位能洞明世事的观察家、思想者。

于是，人们又看到了张树新的身影，一位中国互联网的先行者，但她并不是先烈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【败局回顾】

在错误的时间做了正确的事

多年以来，无论 IT 从业者还是广告精英们依然会对这条创意拍案叫绝：中国人离信息高速公路还有多远？向北 1500 米。

这块竖立在中关村南大门零公里处的硕大广告牌曾让执勤交警和附近居民一头雾水，自 1996 年春天开始，越来越多的人前来打听“信息高速公路”在何处，他们只得面露歉疚却又十分不解，因为沿广告牌向北 1500 米处没有高速公路，只有一家名叫北京瀛海威信息通讯公司的企业默默无闻地藏在那里。“瀛海威”是“Information High Way”的中文音译，也可视为信息高速公路“中国式”的表述方式。这条广告日后成为业界关于中国互联网的共同记忆，而张树新和她的瀛海威也注定将从此载入中国互联网史册。



中国人离信息高速公路还有多远?

1995 年初，张树新和丈夫姜作贤合伙创办北京瀛海威科技有限责任公司，注册资金 700 万元，由她本人出任总裁。1996 年 9 月，国家经贸委下属的中国兴发集团与北京信托投资公司向瀛海威共同注资近 5000 万元，占 60%股份；张树新夫妇占 26%股份，增资扩股前的 1360 万元股权溢价为 2120 万元，张树新仍担任总裁；中国通信建设总公司持有剩余 14%股份。张树新后来回顾中国互联网风云乍起时感慨地说：“我们是在 1996 年就拿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了 5000 万元人民币的一批人，所以如果要问是谁在中国掀起了互联网第一波泡沫的话，肯定是我。”

财大气粗的瀛海威从此像打了兴奋剂的羚羊般疯狂奔跑，“瀛海威时空”在该年底建成开通了 8 个主要节点，初步形成全国性的主干网；一年之后其计费系统实现全网用户自动漫游，并宣布在未来 3 年总投资额将达到 5 亿元；到 1998 年底，瀛海威的客户增至 37000 家，成为除邮电系统外中国最大的电信网络公司。一时间，所有人都对“瀛海威将书写中国 ISP 传奇”的论断深信不疑。

1997 年对于中国人来说是欢腾、奋进的一年：历经百年沧桑的香港回到祖国怀抱，中共十五大胜利召开，举世瞩目的三峡工程实现大江截流……善于搞宣传策划的张树新决定借机扩大瀛海威的影响力，她在新闻发布会上宣布：为配合爱国主义教育，瀛海威将耗时 3 年、投资千万元，推出“网络中国”大型主题活动。一个月后，以 200 个网页链接、500 幅延安风情图片、10 多万字打造的“网上延安”在媒体的千呼万唤中上线，张树新豪迈地宣告：做完延安再做西安，然后全国，以“网上中国”作结，让瀛海威红遍中国。然而由于网速太慢，图片很难迅速呈现，加上虚拟世界与实地参观有不小差距，“网上延安”的点击率极低，张树新的宏伟蓝图刚掀开一角就被草草卷拢，然后尘封。

这一年张树新还将视野投向刚兴起的网络游戏领域。她曾测算出当年该项目利润将达到 1997 万元，并命令研发人员 3 个月内完成 10 个高质量游戏软件，这对于毫无游戏开发经验的门外汉来说无异于上天揽月，而 1997 万元的利润目标更像是“放卫星”式的口号。一年前的 4 月 12 日，美籍华人杨致远创办的雅虎成功上市，他和搭档费罗的身价也在一天内超过 1 亿美元，大洋彼岸的造富神话给国内互联网行业带来无限的想象空间。其后网易、新浪、搜狐等网络新星开始交相辉映，网民的目光不再聚焦在张树新身上。

这一年，中国电信耗资 100 亿元开通 163、169 网，并以免费入网的模式杀入互联网行业。当时瀛海威采用拨号上网方式，每条中继线每月就得向中国电信交两三千元租金，仅北京一地张树新就租用 200 多条，单单租金就花费 80%的经营成本。每月 5 万到 10 万元的广告收入和从用户处获得的收益根本不够支出，瀛海威 1997 年总收入为 963 万元，而广告宣传投入就达到 3000 万元，亏损之严重可想而知，张树新只得黯然神伤。

输血是瀛海威走出重病阴霾的唯一途径。1997 年 4 月曾有国外风投出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价5000万美元购买瀛海威10%股份，却因外商不被允许直接投资中国网络企业的相关政策规定而被拒之门外。半年之后，香港中策集团旗下的星光国际网络公司与瀛海威达成协议，合资组建星光瀛海威电脑互联网络建设有限公司，注册资本1000万美元，投资总额高达2500万美元，港方占90%股份。孰料不久东南亚爆发金融危机，中策集团被迫收缩战线，合资一事骤然烟消云散。

这年圣诞节，倍感迷茫失落的张树新在日记中留下一段让人心酸的文字："深夜，我们刚刚从郊外回到家中，窗外大雾弥漫。在我们开车回家的路上，由于雾太大，所有的车子都在减速行驶，前车的尾灯以微弱的穿透力映照着后车的方向。偶遇岔路，前车拐弯，我们的车走在了最前面，视野里一片迷茫，我们全神贯注、小心翼翼地摸索前行，后面是一列随行的车队。我不禁想，这种情景不正是今天的瀛海威吗?"迷雾过后，等待张树新的是明媚阳光还是万丈冰雪?

在此后半年内，瀛海威并未止住一泻千里的颓势，大股东中国兴发集团终于在1998年6月22日上午12点召开的股东大会上向张树新开火：将股东贷款转为股份的提议获得通过后，兴发集团持有的3000万元新股权变成8430万元，控股权高达75%，并在董事会上新增3名董事。下午1点，"公司总经理人选应由2/3以上的董事决定"的新章程通过，张树新顿时明白这是对方为罢免她在提前布局。下午2点，张树新辞去瀛海威公司总裁职务，全体股东一致通过。下午3点，她神情木然地离开自己耗尽心力、一手创办的企业，留下一道被斜阳拉长的背影。

集体辞职书上的签名

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1999年1月26日，3位副总经理、5位事业部经理和7位分公司的总经理共15位瀛海威高管集体宣布辞职，张树新为这家企业培育的精英悉数出走。2000年8月24日，兴发集团向张树新等小股东提议：由其在海外注册的兆比特公司以零收购的方式持有瀛海威——只需承担1.2亿元的全部债务而无需为股权转让支付费用，张树新针锋相对，表示自己也愿意零收购，双方矛盾由此公开。在或明或暗的争斗中纠结4年之后，瀛海威终于在2004年12月16日被北京市工商行政管理局注销，在一片叹惜声中彻底消失在互联网浪潮的泡沫中。

“1994年底到1995年初，我们走入IT行业，是一种不幸。”张树新在失败后曾总结说，她是在错误的时间做了一件正确的事。事实上，1998年我国互联网资本市场已日渐兴盛，或许张树新再支撑半年就能像日后的马云、马化腾等“毛头小子”那样开着瀛海威这艘草船到股市借箭，然后重回战场拼杀。

然而，先锋终成先烈，灰尘掩埋记忆。唯一值得欣喜的是，张树新虽然以奠基者的身份倒在互联网尘埃里，却始终未曾离开过商业舞台，只是换了一种姿势延续其轻舞飞扬的精彩。

未满一年就下课的CEO

张树新前脚刚迈出瀛海威大门，身后就有人愿意出500万美元请她再造一家瀛海威，却被她毫不留情地婉拒了。她后来说：“1998年我就告诉自己这段生活结束了，不要再回去。我们不能永远是资本和商人的工具，坐对面的人要挖我做事，我反过来也在想如何用他做事。”融资受挫是瀛海威败局的最大原因，为了从跌倒之处重新站起来，张树新专心研究起中国互联网战略投资问题，每天的主要工作就是在酒店与不同的“朋友”吃饭、聊天。

侯东迎便是张树新所说的“朋友”之一。1990年他在香港注册成立润迅通信国际有限公司，从事通信设备贸易，后于1996年在新加坡上市，1997年又在香港联交所主板上市。1992年，他创办挂靠于深圳市政府的全民所有制企业深圳润迅通信发展公司，从事传呼业务，并任命杨军为总经理。公众对于润迅的认识恐怕仅局限于“QQ帮主”马化腾曾在此处打工，马化腾正是因为开发QQ软件的提议未获润迅高层支持而自主创业，从而带领腾讯快速崛起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998 年，寻呼业的萧条惨败与互联网的春潮涌动形成的巨大反差令侯东迎下定决心：必须找到寻呼业与互联网的融合点。当他看到报纸上刊登的张树新从瀛海威出局的消息时，就迫不及待地赶到北京请其出山，他说："张树新在国内最早做互联网，我们觉得她对这个行业的很多想法还是非常有价值和启示的。另一方面，她也的确非常能干。"



新润迅创办人侯东迎

尽管张树新同意帮助润迅公司进行重组、分拆、整合以转型为互联网公司的请求，但她只是以顾问的身份负责策划、咨询工作。为了使其战略能得以实施，张树新将从瀛海威集体辞职的 15 名部下推荐到润迅，她后来解释说："Internet 需要的不是一个人，而是一支队伍。这支队伍不能散。我对他们说，要进的话，润迅是个理想的选择。"虽然后来只有 13 人成功加盟，但侯东迎和杨军对这支"空降部队"仍十分器重，委派他们担任新成立的互联网服务公司的地方经理，给他们足够的时间去尝试、磨炼。

"摸着石头过河"的成效并不显著。从 1999 年 2 月到 5 月的 4 个月内，"空降部队"先是推出"百特门"网站，以提供个性化信息服务成为当时的技术先锋；随后推出"邮件寻呼"、"网页寻呼"、免费邮箱等业务，探求寻呼业与互联网的结合点；接着又转到电子商务探索商业模式。然而，每次都是在轰轰烈烈的宣传之后变得冷冷清清，最后无疾而终，披着互联网的外衣在边缘行走的探索只找到寻呼业和互联网的接触点，并未发现融合点。

在 4 个月的推广和尝试之后，在香港润迅和深圳润迅基础上拆分、整合的新润迅公司在英属处女岛注册成立，其中香港润迅控股 60%，另有两家国外投资公司共占 25%，剩余 15%归张树新及其团队持有。新润迅将开拓通信网络门户、B2B 的通信电子贸易服务商、B2C 的通信零售服务平台、C2C 的通信拍卖服务平台以及无线通信信息服务商五大领域。

为了将更多的精力和热情投入到新润迅的发展，帮助新公司更好地调

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

配资源、实现与资本的顺利对接，张树新不再以操盘者的身份在外围出谋划策，而是走到台前，出任 CEO。不过她同时表示："我不会一直做下去的，以后需要职业的经营管理人员来做。等找到合适的人，我就会退位。"

按照规划，新润迅通过私募引入风险投资后将于 1999 年底到美国做 IPO，2000 年未来业务基础形成后将全面转型，2003 年实现无线接入和移动通信门户，到 2004 年将实现运营总收入 18 亿美元。张树新全权负责海外融资和上市工作，她大胆预测 2004 年将有 40%的用户通过无线方式访问互联网，这块庞大的市场足以支撑新润迅 18 亿美元的梦想。

似乎从一开始张树新就料定自己只是润迅的匆匆过客，无论是当初只愿意担任顾问的保守方式还是出任 CEO 时"不会一直做下去"的"预防针"，都给她在新润迅的日子蒙上了一丝阴影。果然，新润迅成立一年未满，张树新就在 2000 年 5 月悄悄辞任 CEO，并找来中国科技大学的校友许四清接任。后者时任微软中国公司华南区总经理，任职 4 年内曾创造华南区业绩增长近 20 倍的业界神话。

为了消除外界对辞职一事的疑惑，张树新解释说："这是一家比较复杂的公司，内部对一些问题都有不同的看法，到分拆转型的时候就发现当时大家对很多事情的看法是不一样的。我只是介入了很短的时间，大概半年，就不做股东了。"她认为润迅只有把传统业务拆分开来才能成功转型，因为这家企业有很多资源和互联网业务不太一样。

出任新润迅 CEO 不到一年就辞职，多少有点尴尬，但是张树新并没有那种离开瀛海威时强烈的失落和痛苦感，她说："像我们这样在外围的人，只是见到有个机会大家可以拆出来合作，后来发现没有，平平淡淡地结束就是了。"不过，她后来还是有些遗憾地说："当时润迅有非常大的机会，因为它手里的通信资源非常好。但当时它并没有真的拆，后来又合并回去了，它的分拆转型并没有成功。"

曾有一位《人民日报》记者写下过这样一句话："改革是一项特别复杂的社会系统工程，不可能在事先设计得天衣无缝的情况下进行，改革过程中不同利益群体的摩擦和碰撞是不可避免的。"这是对沉浸在改革狂热中的人们的善意提醒。与社会改革一样，企业改革同样阻力重重。新润迅的拆分、整合将重新划分原有的权力和利益分配格局，势必会遭到内部既得利益者的强烈反对。在"摩擦和碰撞"中，张树新并未坚持而是选择了离开。她后来在总结自己的商业经历时也承认自己缺点明显：不够执著。一旦陷人艰苦的环境中不一定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

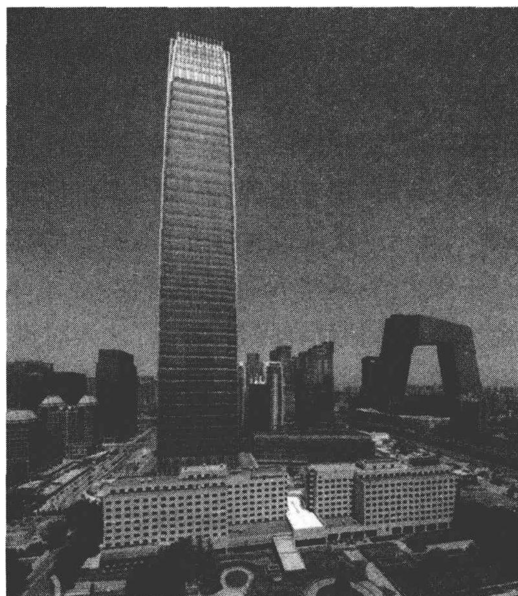
能够坚持到底，中途很可能会放弃，这种性格让她容易与成功失之交臂。

2003年，侯东迎和杨军之间产生了隔阂，新润迅迅速溃败；2004年，“消费者质疑润迅移动欺诈”的负面报道令这家企业雪上加霜，并在这一年分家为润迅通信集团和润迅控股公司。此时张树新已化身风投，在资本市场干得风生水起，早已对互联网和资本市场洞若观火，她或许早已料到新润迅此刻的结局，就像她悲观地料定自己带有闹剧色彩的CEO历程一样。

把自己经营成功也是一种成功

在瀛海威时，张树新曾对部下说过一番富有哲理的话：“经营企业的成功是一方面，把自己经营成功也是一种成功。”在瀛海威和新润迅的经历很难以成功来定义，张树新也不再加以评论，她更愿意以行动来诠释“把自己经营成功”的意义。

在新润迅出谋划策并担任CEO的同时，张树新的另一个身份是盛华元通国际投资管理公司总裁。1998年下半年，张树新在答应侯东迎为其重组、分拆、整合新润迅时也答应了一名港商合伙做投资的邀请。港商对国内市场很熟悉，有较强的项目搜寻能力，却没有国际融资渠道。幸好他认识一名毕业于哈佛大学的韩国资本大鳄，1999年曾荣登过《财富》亚洲富豪榜，其父是大银行家，在国际投资界有一定的影响力，能说服外国投资者到中国投资。与传统风投（VC）不同的是，盛华元通只负责交易撮合，不参与具体个案和后续业务，并且只对现金感兴趣，交易成功后马上退出。他们对电信、通信、网络领域十分熟悉，曾与三星、和黄等国际品牌企业成功合作过。



北京国贸大厦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从此以后，张树新在北京国贸大厦35层的豪华办公室内开始接触资本运作，负责为港商在国内找项目，策划出符合国际投资者口味的商业计划书。毕竟她从没做过项目融资和创业投资，因此这是一次难得的学习机会。“这是一种生意，不是实业，也不是投资，在开始做时，看不懂他们的理念，那时搭档都很困惑怎么能这么做事。但这就是生意模式，我必须搞懂。”张树新说，“出资人要什么，你就要去找什么，找出合作的机会在哪里。这有点像编故事，但在投资界这是很商业的游戏规则，因为目的简单，大家的分工明确。我们的团队就是在中国找到好的项目，然后找专业人士给出专家意见，搞出符合游戏规则的专业合同，我的任务就宣告完成。”

张树新举例说：“你看看叶克勇、夏晓东，其实就是利用信息差，把中华网和联通黄页项目拿到中国，也把国际投资者带到中国，受益的还是中国的大众。当然交易撮合者也是实际的利益获得者，叶和夏今天都是亿万富翁。”不过交易撮合并非玩纸上游戏，对于国际投资者来说，哪里风险大就意味着机会多，就会奔向那里。中国的半封闭状态有信息落差、不对称特征，当然需要有人提出最有效率的投资建议，这恰恰是张树新的机会所在。

无论是在瀛海威还是在新润迅的沉浮经历，都在向张树新证明一个道理：互联网只不过是资本玩家为上市圈钱精心编造的故事或者镶上金钻的空壳，这些人并不是改变中国互联网经济的核心力量，只是用互联网的幌子来吸金的赌徒而已。在理想与现实碰撞中落败的张树新日渐明白，生意是鲜血淋淋的残酷游戏，道德和良心往往无处安放。她若有所悟地说：“我们深入商业游戏，我们开始经受道德的洗礼，这是生意，没有必要去评价、否定或肯定，但他们存在就有道理，因为资本市场需要。这其实扩大了我们的思维疆域，我们开始一直认为这样做是很疯狂的，自己会问：这样也能把东西卖掉？”

一年之后，盛华元通业绩斐然，在国际市场获益超过千万美元，而且以现金为主。张树新在评价两位合伙人时说：“他们没有资产，也没有实业，更没有互相关联的产业投资公司和大批员工，他们的撮合交易是最具有商业头脑的手段，这是我们国内的投资行家不可能做到的。”可她又说：“其实（交易撮合）是很消磨企业家的理想的，有时我会想这样的工作虽然是在北京最好的写字楼里完成的，这与广州服装城里倒衣服到中俄边境的人并没有什么分别，但这两类人都有生意上的收获。”与盛华元通合作时张树新身无分文，此前的个人积蓄为了支持从瀛海威保留下来的团队已耗费殆尽，如今她又开始了新的资本积累，却依然觉得这种冷血的商业手段与企业家的理想背道而驰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998 年底张树新曾在英属处女岛注册 Windragon 公司，该公司持有盛华元通 10%的股份。一年后，张树新从盛华元通退出时将这 10%的股份换成合伙的韩国人旗下 Asianet 公司约 3%的股份，当时该公司正筹划在韩国上市，只要张树新再持有一段时间，3%股份至少价值 300 万美元。然而她却将股权以 30 万美元的价格卖给了港商，后者似乎担心她会反悔，第二天就将 30 万美元打到她的账上。张树新对此很淡然："我进不了 Asianet 的核心业务，再说自己要重新开局，我只要现金。"

多年后重提此事时，她仍然说："1999 年底，我做事已经和 1998 年底判若两人，我不会在钱的多少上停顿。当年目标不明确，但一年后已经有清晰的计划了，我已经深刻认识了资本。在 1999 年，我花了时间熟读金融史，我在补功课。"她不无得意地调侃道："在瀛海威时已是 MBA 毕业，离开盛华元通是国际资本大学毕业，两次奢侈的毕业都是在北京就读完了别人在美国才有机会念的书。"

1999 年底，20 世纪的余晖即将散去，新世纪的朝阳就要升起。张树新身穿艳丽的红色大衣，以北京国贸大厦为背景拍照留念，向过去的千年作别，也向盛华元通挥手告别。离别之际，她颇为得意地说："我已从那里学到了很多东西，理解了资本的强悍，看到了资本对企业的力量，我已经补足了我的功课。"这一次"重新开局"，张树新信心百倍，因为无论是经营企业还是经营自己，她无疑是成功的。

互联网产业的兴盛离不开资本的刺激和放大，然而，资本贪婪和冷血的本质从未改变，当评论家为资本的积极作用歌功颂德时，请不要忽视其贪婪本质对社会造成的危害。老一代企业家经受"戴着镣铐跳舞"的煎熬后将资本视若点石成金的神器，却仍心怀敬畏；新生代企业家借助资本将互联网、生物科技、新能源等产业繁殖、壮大后，在脑袋发热、内心膨胀的狂热中逐渐丢弃主业，醉心于倒腾、操控资本市场，最终却迷失方向，以悲剧收场。

从被资本玩于股掌到试图驾驭资本，在互联网战场搏杀 4 年之后张树新愈发成熟。年近四十的她重启创业大门，以资本为发动机，继续推动中国的新经济向前迈进。

以信息技术加资本裂变垄断资源

2001 年 6 月，意气风发的王志东突然被董事会驱逐，黯然离开新浪，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一幕与 3 年前张树新离开瀛海威的凄凉场景何其相似！张树新请王志东吃饭，并以过来人的身份劝慰他："应该感谢被赶走，不要马上去证明什么，拿到自己该得的现金。"通过这句简短有力的忠告，王志东从张树新的自信和沉稳中看到了自己东山再起的希望。

张树新的举重若轻来自她掌控资本的信心。离开盛华元通后，她在香港成立联和运通投资顾问香港有限公司，从事财务顾问业务，其后又在英属处女岛注册了安富来投资有限公司，投资国内的电信、传媒等领域。2001 年底，张树新将两项业务整合到"联和运通"大旗之下，并决心"用信息化带动传统产业"。她将公司名称解释为："联络多维、凝聚人和、商运拓扑、内外融通。"这 16 字真经是她重新创业的经营哲学。

2001 年 4 月，山西八大国有矿务局与几家相关单位共同投资组建山西源通电子商务公司，建立股东企业所指定的网上交易平台，联和运通以战略顾问和管理顾问的身份参与其中。张树新从政府支持、传统产业与垄断资源三大优势中发现了新的商业模式，她不无庆幸地说："如果当地煤炭生产单位没有成为股东，如果这些矿务局不签约唯一支持它用信息技术来改造煤炭流通，如果它不是把相关的煤炭进出口公司与流通渠道确实加以改造并逐渐替代，它都不可能取得成功。还有另外一些关键点，假如它的制度和团队是旧的，它也不可能成功；假如它还是国有企业控股，也很难成功。"

此后张树新又参与了南京公交 IC 卡、中铁联合物流等项目，并先后涉足煤炭、电信、信息技术、建材、航空、铁路、新兴传媒、游戏、广告等几十个领域，覆盖北京、香港等地区。"在特定行业 TMT（Technology, Media, Telecom 的缩写，指互联网科技、媒体和通信）中，基于传统产业重组带来的效益，运用直接投资、兼并收购等资本手段获利，这是我们的企业定位。我们坚决放弃来钱快、收益高的投资银行业务以及看不见出口的风险投资业务，我们会把六成业务放在传统企业重组并购上，只有三成投资投向新创公司，也联合了各方面专家参与，有 30% 回报就足够了。"她说，"我们利用并购、重组、增值的方式打破体制内的资本结构，产生增量就有利润。"与垄断行业合作显然令张树新心满意足，她声称民营企业家都想得天下，自己不会为此而争得头破血流。

在张树新的投资策略中，所选项目必须符合三大条件：首先，要建立健全的法人治理结构，这个结构一定是股份制的混合所有制；其次，设计的制度本身一定要跟国际接轨，有制度的优势，比如说期权制度；最后，一定要让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有的传统资源持有者，在新的蛋糕分享中跟投资人达成利益平衡。三者缺一不可，任何一个环节不达标都将为后来的投资失败埋下祸根。

大量国有资源沉淀是中国经济步履维艰的沉疴，张树新不仅号准了脉，还开出了“信息技术＋资本”的方子。在她看来，中国经过20多年的改革开放，其深度和广度正在撼动垄断资源建立的基础，加入WTO后各领域将严格遵循国际规则运行，垄断资源裂变的步伐将进一步加快；再通过信息技术和资本双管齐下对其重组、改造，将会产生巨大的经济效益和社会效益。

2001年11月10日，中国加入世贸组织（WTO）的决定在多哈世界贸易组织第四届部长级会议上终获通过，外经贸部部长石广生代表中国政府在议定书上签字。中国来了，中国终于来了！在全民族陷入狂欢的不眠之夜，张树新对未来商业模式的认识更加清醒了，她曾说：“谈信息化的人大多在谈技术问题，谈国企改革的人大多在谈政策问题，谈资本市场问题的人大多在讲金融或金融衍生工具，很少有人把这三个坐标放在一起来谈，把中国社会改革、市场化进程、信息化带动工业化、中国入世、中国企业竞争力提升等问题放到一起来谈。”这段话含蓄地表达了这层意思：张树新是能综合考虑中国改革出路并从中觅得商机的少有的智者。



中国加入WTO签字仪式

尽管张树新将“以信息技术加资本裂变垄断资源”的商业模式描绘得无比动听，却有同行对此嗤之以鼻：“说穿了，张树新这套投资哲学与20世纪80年代价格双轨制时的‘官倒’差不到哪里。如果没有改革，无法获利；改革

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

完全成功，即经济完全市场化，也无法获利。只有在改革的进程中，既有垄断的现实，又有改革的必要，她才能够在此过程中获利。"同行对张树新的犀利评价一针见血，但对她又十分敬佩："能看到这一步的人其实不少，但能够用各种现代符号把它说圆了的人更不多了；而能够做出一些东西来，也就是靠这个挣到钱的创投，可真是凤毛麟角了。"

回顾张树新的商业历程，似乎总是毁誉参半，成败难定。要想在垄断领域觅得一席之地，其风险和艰难可想而知，其前途命运很难预测，因为张树新本身就是谜一样的女人，没有人知道她下一步将走向何方。在联和运通创办之初她就宣布："等中国大环境比较稳定，有合适的人能够替代我的位置，在合适的时候，我就会选择离开。"这句话固然令众人惊愕，不过张树新离开之日遥不可期，因为垄断资源裂变将是一段漫长而艰难的过程。

以新技术方式参与垄断资源的并购、重组之后，张树新对新经济的见解有别于他人："中国的新经济之源并不在于技术驱动本身，也绝对不是舶来式的新增市场瓜分。在它的号召下掀起对中国现有传统资源的改造，从而对现有存量市场进行重新配置，而只有通过与政府或传统资源掌握者的合作或合谋，利用技术和资本这两个杠杆的撬动，才能真正实现以信息化带动产业化。"这是一条漫长的道路，需要一群足够坚韧的人前赴后继，像当初以启蒙者的姿态开拓互联网一样，张树新再一次扮演起思想家的角色。

西班牙作家曼纽尔·卡斯特在《网络世界的崛起》一书中将张树新定义为"在男性统治的中国商界内一位少见的强力女性"。这种"强力"印象不只是她的企业家角色，还包含思想家的符号。

对公共利益要较真

诗人顾城的《远和近》因其蕴涵的深刻哲理令人玩味，并为人们所喜爱："你，一会看我，一会看云。我觉得，你看我时很远，你看云时很近。"对于为生活所迫低头匆忙赶路的芸芸众生来说，"近"的是物质，"远"的是理想。当物质丰裕后，人们发现幸福并没有紧随其后来敲门，于是开始迫切地追寻人格尊严和思想自由。中国的企业家群体是最先触摸到"天花板"的人，他们在探索比财富游戏和基业长青更崇高的人生价值的道路上，留下了别样的背影。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张树新在剖析创业的原动力时说："人的本性就是在赚够了能维持生计的钱之后，一定会寻找投资，投资会产生一种原始动力。这种原动力表现为除了赚钱之外，人们需要舞台，以渴求更大的价值空间，需要施展和实现自己的创意和想象力，每个人都想用自己的手来改变世界。"张树新曾是中国互联网的开路先锋，也是在中国互联网企业即将扎堆上市前倒下的先烈；10 多年间，她转身风投，几经沉浮，互联网行业也冰火交加，但两者却从未远离。

2007 年底，张树新和田溯宁、沈南鹏、邓锋、王志东、张朝阳等较早进入互联网领域的企业家们围绕行业问题展开讨论，在天马行空地畅想未来和下一个 10 年之后，众人意识到中国互联网与国外的巨大差异，甚至在本土连研究互联网史、行业发展状况的专业人士都没有。激情碰撞之后，由田溯宁、沈南鹏、邓锋三人主要资助的互联网公益基金成立，每年将资助全世界尤其是中国学者来开展互联网研究。作为"中国互联网第一人"，张树新理所当然地成为该项目的发起人与志愿者。

"思想@网络·中国"是该基金的主要项目，它包括：以互联网口述史的形式对互联网的历史进行整理，以"中国网情观察"为主体做一个周期性的产业研究报告；对互联网进行完全学术性的学理分析，为相关部门提出宏观建议。基于这三大目标，张树新认为，互联网是一个中国人民现代性的新希望，但也会带来太多泥沙俱下的东西。她希望学者能抛开表面的东西去做深度的观察和分析，这在将来会很有意义，而商业公司都只是一个被迫的载体而已，一旦成本担负不起就不做了。她对该基金的底线是非商业、非技术、非急功近利，这也是她为何选择让创投公司而不是互联网企业来资助基金的原因。这种具有启蒙性质的纯粹学术观察和理性讨论将在未来 5 到 10 年成为中国最需要的东西，张树新一直坚信。

公益基金的日常事务和具体策划由张树新负责。因成员都忙于各自企业事务，加之这是非营利性组织，故而相对比较松散，需要开会时她才让秘书以电话或电子邮件的形式通知各成员，即便如此还有人因故不能参加。尽管如此，她依然倾心竭力，将财务报表公开透明，每笔开支都标明用途，前期筹集的 100 多万元资金主要用于互联网研究性图书的出版。

为了给互联网在中国生长提供肥沃的土壤，张树新愿意为之奔走呼号，她一直有这样的认识："在一个开放的信息社会里，互联网是没那么大作用的，它更多是用不是体，我们把互联网弄成这么严肃、重要的一件事，是因为这个国家物理世界本身造成的。很早以前金观涛做过一个关于中国封建社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会的全面分析，认为其稳定了两三千年，主要就是信息控制，而现在这个东西彻底在解构中，或者是在崩塌中。解构的时代还没完成就不存在建构。互联网其实是一个巨大的解构工具，如果还是以传统方式管理，就会继续造成紧张。”当越来越多的人意识到互联网对社会转型和国家命运的巨大作用之后，张树新的基金将蓬勃发展。

互联网行业乃至企业只是中国社会范畴的一小部分，作为思想家的张树新不只是将眼光局限于此。和大多数中国企业家一样，她不喜欢参与各种协会、商会，并不无调侃地批评：“中国的企业家组织太多了，一晚上几个人喝个酒一高兴就成立了，没多久就没了。之后里面一个人再依葫芦画瓢跟另一拨儿人又再弄出一个来，这种事经常发生。”她长期开自驾车到处旅行，更愿意关注生态环境和公益事业，阿拉善 SEE 生态协会成员便是她为数不多的社会身份之一。



阿拉善 SEE 生态协会成立现场

2004 年 2 月 14 日，杨平组织企业家们在北京知春路翠宫饭店聚会，筹备成立阿拉善 SEE 生态协会。其目的是期望以阿拉善地区为起点，通过社区综合发展的方式解决荒漠化问题，呼唤更多企业家承担起社会责任，推动企业的环保与可持续发展建设。这天正好是温馨浪漫的情人节，“这是情人节下午的一次企业家的感情出轨，”张树新在玩笑似的客套后毫不留情地指出，“这件事情是不是又持续不了多久？我没有兴趣再参与一些始乱终弃的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事儿。如果这件事三四十年之后还在，那还有点意义。”

好面子的组织者有点挂不住了，杨平有些后悔邀请张树新参加协会，一旁的宋军却劝慰说：“你错了，人家正是对这事儿关心，才提出激烈的意见，她可能会成为最积极的人。”宋军的远见为协会后来化解危机做了铺垫。

阿拉善 SEE 生态协会不断有新成员加入，不一致的声音越来越多，当初的热血在冷却，争吵却在升温。有人提出重新成立一个新的协会，分道扬镳；有人建议改变协会性质，变成为企业同盟服务的商会性质。作为阿拉善 SEE 生态协会的发起者和多次会议的主持人，张树新跳出来反对说：“公益不是慈善，慈善是施舍。做公益是对公共事务尽公民责任，我一直不觉得我们做的事情是慈善，而做公益往往是一个漫长的过程。”“这需要大家平等参与，持之以恒。”她还振振有词，“如果对公共利益不较真儿，将不利于公共的种子生长。”

6 年过去了，阿拉善 SEE 生态协会成员人数不断攀升，视野更加宽广，这群为共同愿景走到一起的企业家们自觉担负起时代的使命。“宁可十年不将军，不可一日不拱卒”，是所有类似于阿拉善 SEE 生态协会这样的公益组织长期运行的根本，淡泊名利，眼光长远，中国企业家阶层只有秉承这样的思想才能避开“仇富心理”的流弹，在政治舞台和社会上以崭新的面貌呈现。

历史总是乏善可陈地循环往复，却又在不经意间酝酿奇迹。属于张树新和她所在阶层的奇迹，会在下一个 30 年得见吗？

【档案存底】

我们是这个行业中犯错误最多的人 / 张树新

我们在一个非常残酷的行业里被训练了 3 年多，每天面临着生存的压力，很多事情想得比别人多一点。可以说，我们是这个行业里犯错误最多的人，无论是经验还是教训，都是宝贵的财富，希望对同行能有益处。

现在回过头看，瀛海威不幸生得太早。从美国的网络产业发展历史看，网络服务供应商是信息产业高度细分的产物。它的电信基础设施是开放的，网络服务供应商没有必要自己去“盖房子”（搞基础设施建设），也不用自己去生产信息内容，只要去组织“资源”就可以了。而在中国，几乎每家网络服务供应商都要投入巨资去铺线路或租线路，还要自己投入力量开发相应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的软件……如果一家企业什么都要靠自己去做，就更像一间作坊，而在作坊里是不可能形成产业的，更谈不上信息产业。

我国的信息服务业几乎与国外同步，然而缺乏必要的生态环境，这使得网络服务供应商不是把更多的精力放在内部经营上，而是去呼吁电信政策、呼吁法制建设、呼吁资本市场等。中国的企业家很累，不但要管企业内部的事情，还要不断地去影响环境。除了外部的原因，我认为自己在企业的资源组合、资本结构、价值链设计三个问题上有失误。

1. 我们没有掌握相关资源。现在我们认识到，从事这个行业必须掌握某些资源，而瀛海威是在没有任何资源的情况下凭空建起来的。为此，我们付出了许多心血和巨大的代价。现在“活”得比较舒服的网络服务供应商都是立足于原有行业的基础上，向网络业伸出触角。

2. 我们这种企业依赖银行贷款是死路一条。因为整个行业还远未成熟，收入的增长是缓慢的，需要资金的长期支持和培养，但结果却发现全年的收入总额还不够付银行利息，怎么可能活下去呢？在美国，网络服务是典型的风险资金支持的产物，要是靠自己进行原始积累，永远不会发展到现在的规模。但中国没有风险投资机制。从远期来看，瀛海威根本不会缺钱，但瀛海威眼下就是缺钱，于是只能引入风险资本。当我们被金钱资本绝对控股后，就注定了我今天“去职”的命运。

3. 我对企业价值链的设计有误。对这个行业的成熟期估计得过于乐观，对环境的残酷性估计不足。结果是，这家公司商业模型的设计和营业价值，都来自唯一的远期目标，即投资的回报期过长。当你在服务上的收入需要三五年甚至更长的时间才能覆盖盈亏成本的时候，中短期的收入能否弥补？而当我们注意到这个问题的时候，我们已经无力扭转了，我们调整不动了。首先，整个资源结构成型了，成本是刚性的，很难取消；第二，财务结构成型了，5000 万元以上的银行贷款，需要支付的利息摆在那儿；第三，当重新设计价值链时，没有任何资金进行启动了。

【八方说词】

十年·张树新

张树新一定不愿意我写她，10 年前写《大败局》的时候，她不愿意我写；10 年后的今天，她还是不愿意我写。不过，我忍不住还是要写写她。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

写张树新的动因，来自于一个问题：什么样的商业人物是值得我们尊敬的？这个问题，我总是被问到，我也总是在自问。

张树新是《大败局》里的第一个人物，她是中国互联网的开拓者，也是第一个著名败局的创造者。任何人如果要写中国互联网史，都会从她竖立过的那块广告牌写起：1996 年的早春，在北京中关村南大门零公里处，竖起了一块巨大的广告牌：中国人离信息高速公路还有多远？向北 1500 米。

向北 1500 米，就是张树新创办的中国第一家民营互联网公司瀛海威，它其实是英文“Information High Way”的中文音译。

张树新是那么的“早慧”，就在她创办瀛海威的时候，张朝阳刚刚回到北京创业，马云还在四处碰壁，丁磊在宁波电信局为要不要辞职下海做激烈的思想斗争，陈天桥则刚刚升职当上了一家上海国有企业的董事长秘书。张树新很快让瀛海威获得了惊人的知名度。她在北京魏公村开办了中国第一家民营科教馆，所有人都可以到这里免费使用瀛海威网络，免费学习网络知识；她向中国科学技术馆无偿提供“中国大众化信息高速公路”展区；同北京图书馆合作，在瀛海威上提供北图图书目录查询；亚特兰大奥运会期间，她还为新闻单位开通亚特兰大到北京的新闻信息通道。张树新还在各大新闻媒体开设专栏，一遍遍地告诉国人：信息产业是中华民族崛起于世界的一个重要机会。在中国互联网的青葱时期，瀛海威扮演了一个启蒙者和领跑者的角色。

最早起跑的瀛海威，也是中国互联网的第一个出局者，就在新浪、网易上市之前，张树新已经离开了公司，这在当年是一个十分轰动的新闻。瀛海威迅速陨落，很快变得微不足道。

有那么几年时间，我以为张树新已经消失了，在中国这样的商业氛围里，每个创业者大概只有一次机会，一旦失手，东山再起的概率低于水平面。

但是，在 3 年多前，我又听到了张树新的名字，我们坐在一起开始讨论问题。她问我，互联网的出现，对中国社会阶层的衍变会带来怎样的影响？在公共治理的意义上，互联网是一个怎样的变数？数以亿计的网民部落将带来怎样的众生喧哗？而互联网该如何监管，网民又该如何解放？在公共话语权的争夺上，怎样构筑一个理性的平台？网民意见的真实性存在该如何评价和看待？

这是一些我无法回答的问题，甚至有一些是我没有想过的问题。在过去的几年里，张树新和她的朋友们一直在思考和研究这些课题，他们已经得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出一些学术性的成果，部分还以书籍形式公开出版了。离开瀛海威之后，张树新其实并没有离开互联网，甚至，她走得更加深入了。在我所接触到的互联网人士中，张树新也许并不是商业感觉最好的人，但却是思考最深的人。她曾自嘲是“这个行业中犯错误最多的人”，现在她又成了这个行业思考问题最多的人。这是一个致命的、理性的理想主义者，她仍然带着“女巫”般的气质——尽管她对这个名词没有好感。



今日张树新

她和她的朋友们所思考的这些问题，也许没有任何的商业价值，甚至在我看来，其本身的答案可能也不一定存在，但是，它们的确十分的重要。在中国，必须要有人去做这样的思考，它的重要性关乎我们这个民族的思想高度。两三十年后，当后来的年轻人回望我们这个年代的时候，他们并不仅仅在乎我们创造了几家市值上百亿元的公司，他们还会带着冷笑清理我们的思想遗产，他们会从文本的流传中来给我们打分——这就好比我们以同样的方式给前辈们打分一样，到那个时候，如果没有张树新等人这样的工作，我们一定会被鄙视。

现在，我们已经成了不错的朋友，也许一年只见一到两次面，但是却知道彼此的工作。我出了新书总会寄给她，她也会突然在深夜打来电话，聊起最近的思想。去年 5 月 12 日汶川爆发大地震，到 6 月 18 日，她便召集专家们开研讨会，主题是“‘5·12’大地震所反映的中国互联网的状态”。在她看来，互联网是中国未来社会“转变之体”，对之进行社会学、政治学、经济学乃至心理学的全方位研究，是一个迄今远远没有破题的大任务。

有时候，我常常会想，在人的一生中什么是最最重要的？对于张树新来说，瀛海威重要，还是她现在思考的问题重要？抑或对于中国互联网和现代化进步来说，是多几家赚钱的公司重要，还是她现在思考的问题重要？

这是一个很美的中国女人，她有过一次“大败局”，但这并不妨碍她正在经历一场壮丽而厚重的人生。

（2009 年 4 月《东方企业家》，作者：吴晓波）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



王志东：点击早已发生的未来

天地虽宽这条路却难走
我看遍这人间坎坷辛苦
我还有多少爱我还有多少泪
要苍天知道我不认输

——陈乐融《感恩的心》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人的地方，就有江湖。

在风云变幻、充满变数的互联网江湖中，固然英雄辈出，大多数人却在各领风骚三五年后黯然退出。刀光剑影的厮杀，快意恩怨的纠结，在风声鹤唳的沙场，只有在血与火的洗礼中笑到最后的人，才是真正的互联网英雄。尽管笑容背后充满苦楚、艰辛，但他终归是值得尊敬的胜利者。

2001 年，曾经的新浪出局者王志东携点击科技重出江湖，这个迷恋金庸、喜欢用《侠客行》中的石破天来自我描述的武侠迷没有沾染江湖的血腥气息，他的笑容天真烂漫，眼神清澈纯明，即便有血海深仇，也一笑而泯，满腹的侠骨柔情。只因入江湖时少不经事，身不由己，竟逐渐迷恋并习惯了这种每个人都有机会、每个人都充满危机的惊险刺激。后来，他在风起云涌的江湖中三起三落，看淡成败，视人生为“从一个山头下来再爬上另外一个山头”的从容登山之旅，愈发有武林高手的神韵。

故而在评说王志东的商战江湖时，简单以成王败寇而论就显得过于狭隘。9 年来，时光流转，英雄本色未改，依然侠气十足。永远的“中关村酋长”，这是世人对他最好的褒奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

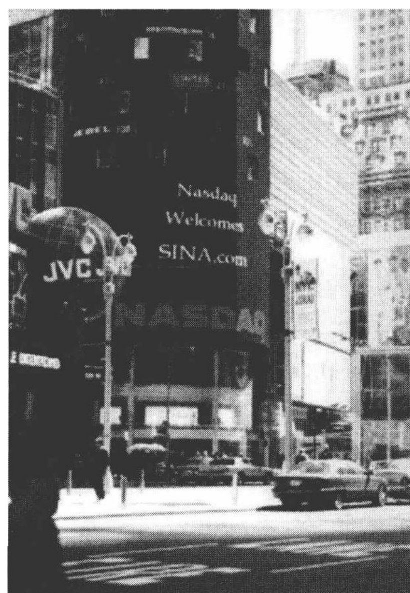
【败局回顾】

我觉得自己被出卖了

虽然故事情节不尽相同，但武侠小说在塑造英雄时总免不了落入这样的俗套：少时志存高远，青年文武双全，壮年报仇雪恨，然后扬名立身。王志东是中国互联网江湖公认的英雄，却与经典故事大相径庭，这位不够坚定的理想主义者更愿意在摔倒、站立的纠结中演绎真实的励志故事。

1993年，四通集团在香港上市，总裁段永基力邀曾以Windows3.0震惊全球并成功创办新天地电子信息技术研究所的王志东加盟，并答应由四通投资、王志东创办一家专事汉字信息处理的公司。1993年12月，投资额约500万港元的四通利方成立，由王志东任总经理。1995年7月，王志东到硅谷寻找风险投资，其间参观了微软总部。回国之后，他有一种强烈的急迫感：必须尽快国际化，必须尽快补上互联网这一课。

1996年6月，四通利方网站开通，并与美国AltaVista合作建立全球最大的中文搜索引擎服务。1997年，四通利方承接国家863计划中关于互联网领域课题，并与美国Sun公司合作成立Java开发中心，四通利方的互联网格局基本成形。1998年12月，四通利方与华渊公司合并成立新浪网，日后与搜狐、网易、腾讯并称为“中国四大门户网站”。在此期间的1997年10月，四通利方完成第一次国际融资，以美国华登投资集团牵头的3家公司共投入风险资本650万美元，这是中国IT产业首次引进风险投资。2000年4月13日，被剥离了国内ICP业务和资产的新浪在美国纳斯达克成功上市。从此，新浪不仅是门户网站的领跑者，而且是中国互联网企业在资本市场上的开路先锋。



新浪在美国纳斯达克挂牌，交易所外电视幕墙上打出“纳斯达克欢迎新浪”字样

可恨生不逢时。2000年，以科技股为代表的纳斯达克股市大面积崩盘，网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

络泡沫急速破灭，全球互联网产业的严冬令人心惊胆战。刚挂牌上市的新浪还未来得及分享股市繁荣的果实，就被扑面而来的暴风雪打伤了眼。上市日17美元的招股价报收为20.8美元，最高价也未超过30美元，这与一年前中华网上市当天涨幅超过200%的火暴场面相比固然不可同日而语，可谁会想到2001年新浪股价会暴跌到1美元左右，其如此惨淡业绩令董事会和投资者如坐针毡。

此处有必要交代一下新浪第二大股东四通电子在20世纪尾声时的运营状况。新浪成立那年，四通电子首次报亏，仅凭借手头新浪股权的估值勉强平衡盈亏；而在1996年到1998年3年间，四通电子连续遭受金融诈骗、商业诈骗，损失超过10亿元，多元化、MBO的相继失败也为公司财务状况的改善蒙上了一层阴影。眼见仅有的一块遮羞布在大洋彼岸被扯得破烂不堪，王志东索性想借势将其撕个稀烂，他提议将新浪一分为三：一家媒体公司，一家软件公司，一家广告公司，同时完成组织架构和人员调整，唯此方能保住新浪的领先地位。

这种大胆超前的想法显然与当时互联网潮流背道而驰，段永基和投资者不再有耐心给王志东闪转腾挪的空间。2001年6月1日，新浪董事局例行董事会在美国加州帕罗阿图市威斯汀酒店召开。除王志东本人和他的好友、新浪董事长姜丰年之外，其他人都知道王志东将在会后惨淡出局。厄运即将来临，主角王志东却是最后一个走进会场，头天晚上他为准备向董事会汇报的演示文稿忙碌得精疲力竭。

正式投票开始后，5名董事中除姜丰年选择弃权外，其他4人全都同意免去王志东的一切职务。王志东日后解释说："我跟董事会在看法上发生了冲突，也跟董事会某些人出现了利益上的冲突，最后被迫离开。"但他不忘强调，自己的下台是一场阴谋。

阴谋、阳谋留待日后评说，而王志东当时的处境狼狈不堪：他不再担任CEO职务，新浪董事的资格也被罢免。新浪对外公布的"王志东辞职"的统一口径仍"用心良苦"地"维护他的名声"。令王志东内心稍稍平静的是新浪给了他经济上的优厚待遇：免除他购买新浪股票时欠公司连本带息约47万美元的债务；继续为他支付一年的薪水，按此前的标准为30万美元；他仍然持有6.22%的新浪股份，市值数百万美元。新浪就这样以"大棒加胡萝卜"的方式冷酷无情地清除了互联网英雄人物、新浪缔造者和曾经的CEO。

除了媒体充满哀怨同情的报道和煽风点火的评论外，"王志东辞职"事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

件在新浪内部并未掀起轩然大波，一切看似风平浪静。除了王志东本人，无人知晓暴风骤雨正在酝酿。

6 月 25 日上午，像无数个过去的平常日子那样，王志东身穿印有新浪 logo 的 T 恤、戴着新浪明黄色的胸卡回到了熟悉的新浪北京办公室，直奔二楼的新浪互联信息服务有限公司。王志东持有该公司 70%的股份，而该公司是新浪在纳斯达克上市前被剥离的部分，与新浪没有任何股权关系，从法律上而言，王志东还是该公司的控制人。当天下午，王志东在北京信苑宾馆召开新闻发布会。“我从来没有提出辞去新浪网 CEO、总裁或董事会董事的职务，也没有签署过任何与此有关的文件。事实上，新浪网的其他董事会成员向我宣布他们决定更换公司 CEO，我事先没有得到他们要采取这一行动的任何通知……直至今日，我仍未得到任何形式的解释。”澄清事实之后，他愤怒地说，“我首先感到震惊和不可思议，有一种被出卖的感觉，这并不是指某个人出卖了我，而是某种力量产生的出卖行为。”

在这年 6 月的媒体重要版面中，“王志东”是出现频率最高的 3 个字，围绕他产生的话题既有惋惜与遗憾等同情词汇，也有谴责与质疑的愤怒表述，还有对创业者遭逼宫出局的无限同情，对资本家杀伐功臣的离奇愤怒。不过与 3 年前瀛海威的悲惨结局相比，当事人王志东对资本行为并无张树新那样的怨恨和敌视，他对这种从硅谷流入的游戏规则烂熟于胸，当年四通利方这棵幼苗正是借助于资本的滋养枝繁叶茂。因此，他认为新浪是“创业者与资本发生冲突”的说法过于“草率”，这也让观察者在同情与愤怒之余能冷静思考更多关于商业本身的问题。

自“王志东事件”之后，公司 CEO 或创始人被资本驱逐出局的故事还在不断上演，每逢此时，评论家们总会怀着民族主义情绪对资本大张旗鼓地讨伐，商业规则也被无原则地夸大成“政治阴谋”的说辞。遗憾的是，这种“阴谋论”还很有市场，围观者蜂拥而至，喝彩声一浪高过一浪。

如果没有超越，那就算不上成功

2000 年，某电视节目主持人采访王志东时问：“如果今天退休的话，你最想干的是什么？”这个问题多少有些出人意外，毕竟眼前的这位新浪 CEO 风华正茂，八面威风，丝毫看不出任何退休的征兆。然而王志东却不假思索：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"如果我现在退休,最想做的就是再办个公司。"如此从容而明确的回答恐怕连发问者都有点错愕,难道王志东内心曾无数次谋划过"退休之后"的宏图大业?

一年之后的 2001 年 6 月,王志东如那位有先见之明的主持人所言那般"退休"了,只是离开的方式实在令他无法接受。在其后的一个月时间内,王志东反复纠结于一个问题:"现在有没有一件事情特别想做,要是不做的话,会后悔或者放不下?"这让他有股无法抑制的冲动,要重新延续 1996 年创办四通利方时未完成的梦想:将软件、网络和通信组合成一个可应用的软件平台。

随着互联网在中国的日渐普及,3G、宽带等基础技术日益成熟稳定,互联网必将像水、电一样成为传统行业的基础应用。在新浪期间,王志东一直在寻找互联网与传统行业之间的无缝对接,衔接点就在于即时通信,除了QQ、MSN 等大众熟知的面对终端消费者的工具之外,还有大量其他领域的需求,很多软件厂商迫切需要一个通信的功能模块,其中既包括金融、银行、政务、制造业等众多领域,也涉及电子商务、社区、游戏平台等互联网企业。

经过将近半年的筹备,北京点击科技有限公司于 2001 年 12 月在亚运村汇欣大厦悄然成立,成为国内第一家将协同理念应用于软件的协同软件开发商。王志东后来在解读"点击科技"时说:"选择这个名字有几层含义,点击是网络应用的基本动作,极具动感,还有一触即发的意思;同时,它必须用巧劲,轻轻一点,达到四两拨千斤的效果。这个名字可以表达出新公司的企业理念。"

重新由管理者变身创业者,王志东满面春风地说:"我离开新浪时的第一感觉就是:我终于可以做我自己想做的事了!经历过新天地、方正、新浪后,技术、经营、管理、融资、上市,该学的我都学了,现在有毕业的感觉。所以,这次我更有能力把握这个公司,我也相信这一次肯定会超过前两次,如果没有超越,那就算不上成功了。"自从他被新浪以非正常手段出局之后,一直憋着满腔的怒火,迫切需要以创业重生的方式来得到释放。他的开场白自信而委婉:"新浪是我人生中非常精彩的一段,但我从来不认为是人生的顶峰。"

圈里人都知道新浪前任 CEO 开始东山再起,但公众却不知道点击科技的产品是干什么用的,王志东在偷偷忙什么。外界的疑惑情有可原,自从王志东爆出创办点击科技的消息后就如泥牛入海杳无音信,直到 8 个月后他再次出现在公众面前。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2002 年 8 月 19 日下午，局促不安的王志东携新公司和新产品正式在媒体面前亮相。这是一场并不宏大的发布会，经历过大风大浪的王志东何以如此紧张？妻子刘冰百感交集地解释说："王志东为了这个新公司和这次推出的产品已经一年多没怎么出门，作为他的夫人我已经明显感觉志东在表达方面显得木讷。为了这次发布会，王志东在今天上午演练了两次，这是以前从来没有过的。"没有人比王志东更清楚点击科技意味着什么，在某种程度上，"不成功便成仁"这句舍生取义的名言不足以准确表达他的全部心事。

不过，发布会上还是有不少好友前来捧场，他们的关切之情让王志东十分欣慰。精于励志的创业偶像马云说："我们和王志东这样的创业者不怕倒下，怕的是倒下之后的不能再次站起。这次王志东的站起让我对这个朋友和他的公司更有信心，我知道这次我来的时机很对。"王峻涛在 8848 时与王志东因类似原因出局，可谓惺惺相惜，他无限感慨地说："这是一件激动人心的事情。他不仅提供了一个好产品、好战略，而且说明中国的创业环境越来越好，可以有机会在很短的时间里三次创业。"

4 个月之后，点击科技第一款产品"竞开协同之星"于 2002 年 12 月 13 日正式推出。"我卖的软件其实就是一个活页夹，活页夹里面有很多活页。用户可以根据个人喜好随意扩充。你在橱窗里可以看到 1000 多种活页，包括名片夹、报销单、联系人、日程表等等。"王志东介绍说，"这是一套适用于企业和政府等机构用户的高效、方便、实用、低风险的应用解决方案。"为此，中国科协 2002 年度"求是杰出青年成果转化奖"被王志东收入囊中，"2003



王志东在讲解竞开通信之星 GKE 3.3 版

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年中国软件企业十大领军人物”也有他一个，点击科技也被评为“2003 年最具成长性的软件企业”。

久违的光环重新照到身上，王志东春风满面，面对记者“这种软件国内只有王志东才敢做”的恭维，他坦然接受，理由是协同软件既要求软件、网络、通信的结合，又要求技术和管理的结合，既要高瞻远瞩又要立足当下，国内同时符合这些条件者非他王志东莫属。放眼国内市场，点击科技尚无竞争对手，或许将来微软、IBM 会进入市场分金夺银，但王志东依然自信，因为他更了解本土消费习性，点击科技具有先发优势，不必畏惧跨国对手。

回顾第三次创业之路，王志东深有感悟：“我的角色一直是模糊的，没有纯粹的创业者，也没有纯粹的职业经理人。我曾经是一个狂热的技术分子，而现在更多地关注管理。要对我分类是很困难的，我非常独特。”他的确非常独特，从 1992 年创办新天地算起，其他创业者一辈子都可能无法经历的事情王志东不到 10 年都经历了。由软件到互联网又回到软件，从中关村到亚运村，王志东整整走了 9 年。

9 年间星移斗转，王志东也饱经世变，不过他对心目中两位英雄的崇敬依然未变：“一个是比尔·盖茨，另一个就是史蒂夫·乔布斯。不过，这两个人的风格也很不一样。比尔·盖茨好像武侠小说中的大魔，武功高强，势力很大，而且杀人不眨眼，但是你拿他没办法；而史蒂夫·乔布斯则像大侠，来去匆匆，行为潇洒，而且运气还很好，干嘛嘛成，一件事情干完后，往往给你惊喜。”相比之下，他对后者念念不忘，“乔布斯穿着破破烂烂的衣服去找银行家，要他投资，苹果因此一夜成名。”

此时，王志东也要找银行家为点击科技投资，他“一夜成名”的几率应该比乔布斯更大，毕竟没有“穿着破破烂烂的衣服”。

大股东地位不动摇

风投虽然不会雪中送炭，但总像野牛一样爱跟风。

2004 年 2 月 18 日，王志东在醉人的春风里心花怒放，身后是富达国际这头耕耘经验老到的“野牛”。在中国大饭店举行新闻发布会之前，全国近百家媒体记者都得到了一盒七巧板玩具作为礼物，为提前已走漏风声的“巨额融资”新闻平添了一丝神秘气氛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

记者中有手眼通天的“八卦大师”解读说：“‘七’是王志东的幸运数字，他7岁开始上学，干了7年工程师，花了7年将新浪上市，连结婚纪念日都是7月17日……”王志东随后揭开谜底，不过并无传奇色彩，却寓意深长：七巧板是他小时候最中意的玩具，他一直用七巧板的思维灵活组合事业与生活，希望此次能抓住机遇再续神奇。

弄明白七巧板来龙去脉的记者们后来如此传播这条新闻：点击科技宣布成功获得由富达国际牵头投资的1300万美元，这笔高达1亿元人民币的融资创下中国软件企业融资的最高纪录。王志东高调宣称，凭借近1亿元人民币的资金支持，点击科技正在逼近国内软件企业的第一方阵。

要知道王志东前两次创业失败都因资本驱逐，创办点击科技时他还曾斩钉截铁地表示拒绝风险投资，有记者“提醒”他不要“好了伤疤忘了疼”。王志东却回应说：“点击科技、王志东从来就没有排斥过资本，只是认为资本必须在适当的时候由适当的人来投才能引入。”

事实上，离开新浪后就有投资人上门主动要求投资，点击科技刚成立时仍有不少人表达了投资意向，都被王志东婉言谢绝了。他说：“一个企业对资金的需求是有其自身规律的，像点击科技这样的新产品公司，创业初期最重要的是公司的业务方向以及基础技术架构的研究，精干的人才和公司的独立性才是最重要的，对资金的需求并不大。在产品推出并得到市场认可之前，融资的代价往往也会高一些，所以只要有条件，在这样的阶段不一定需要融资。”

之所以在2004年初选择富达国际注资，正符合“在适当的时候由适当的人投资”两项条件。王志东说：“未来两三年里，点击科技需要1亿到2亿元的资金投入，除了公司自身流动资金，富达的1亿元来得正是时候。”这就是“适当的时候”。富达国际的英文名是“Fidelity”，意指“忠诚”，这家成立于1946年的美国投资机构与索罗斯的量子基金齐名，都是“财富和智慧”的代名词。不过，打动王志东的并非对方的名气和经验，而是“共同建设一个成功企业”的投资理念。他说：“关键是除了钱以外，能给公司的发展带来附加价值。”这才是“适当的人”。

不过，比点击科技拿到1300万美元这一中国软件企业融资最高纪录还要劲爆的新闻发生在发布会之前。据说富达国际原计划投资2600万美元，却遭到王志东的极力拒绝，经过协商沟通，最后融资额度被砍掉一半，他的理由是“对于目前公司的规模和未来两三年的发展，1300万美元已经够用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



富达国际注资点击科技

了”。成千上万的企业因融资难含恨倒闭，王志东却将煮熟的鸭子放飞，难道真如外界所说是软件企业火了、融资不费吹灰之力吗？

事实并非如此。广州速达软件在门外苦等3年后终于在2003年6月6日登陆香港创业板，融资净额约2050万港元；2004年1月9日，另一家软件企业交大铭泰费尽千辛万苦紧随其后，融资总额约3100万港元。与互联网企业在海外市场动辄十几亿美元的吸金能力相比，软件企业的动作不值一提。

探寻王志东拒绝丰厚投资的隐情恐怕会触痛他的伤疤，尽管他极不愿意像祥林嫂一样总被迫提起新浪。但当年从新浪黯然出局，不就因为没有控股权吗？一旦富达国际2600万美元全部注入，王志东在点击科技绝对控股的地位将受到威胁，3年前的悲剧难免不会重演。尽管王志东以商业机密为由未公布自己及富达国际各自的股份比例，但仍有权威消息透露后者投入1300万美元约控股25%左右。

此外，王志东还表示在两三年后公司会进行第二轮融资，即使第二轮融资稀释股权，他和高层、创业团队依然会是大股东。可见，无论资本如何变化，王志东都会誓死捍卫大股东的地位。他曾将硅谷模式之所以在中国的成功总结出了以下四点：第一，投资额度要大，不能小本经营；第二，管理一定要独立，不能一会儿指手画脚，一会儿把钱抛空；第三，创业者和公司员工必须有股份；第四，公司一定要专注。坐稳大老板的位子，管理独立和创业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者控股、专注经营都是水到渠成的事。

发布会现场新团队闪亮登场似乎透露出王志东对3年前的“政变”仍心有余悸，这也是其绝对控股思路的一种延续。由他亲自挑选的7人新团队中(王志东果然与“七”有缘)，既有原北大方正副总经理冯沛然、原四通利方副总经理陈直、新浪事业部总经理喻时云等一同摸爬滚打10多年的战友，也有海归李漫波等“共事才1天”的新搭档。虽然他们各自身怀绝技，要么是技术高手，要么是营销精英，但都有一个共同之处：与王志东私交深笃，或为旧部，或为北大校友。

经历过新浪撕心裂肺的疼痛后，王志东对创业之中人的因素有了深刻的反省。“一定要理解人、研究人。”他多次强调，“这是我从技术转向管理之后学到的重要东西。”如今人财两旺，他壮志凌云地放言：“软件业本身就是一个充满神奇的行业，中国有如此庞大的市场，有高水平的人才和国家政策的扶持，再加上国际资本的关注，我们没有理由不成功。”

当局者踌躇满志要直捣黄龙，旁观者却担忧资本之痛会再次降临其身。王志东冷静回答：“所谓被资本伤害，不是被钱伤害，而是被人伤害。对点击来说，现在有条件不再背上像当年新浪的那种包袱了，所以，不会有伤害。”

如果说两年前王志东紧张举行新公司和新产品发布会时，大嘴巴的马云恭维其东山再起还为时尚早的话，那么此时点击科技在软件行业王者归来的姿态应该能让怀疑者愁云消散。七巧板的智慧能否让王志东峰回路转，时间很快会给出答案。

“酋长”要抄马化腾的后路？

1998年10月，当王志东为四通利方与华渊公司合并组建新浪网的筹备紧张忙碌之时，南方的小青年马化腾向润迅公司扔下辞职信后摩拳擦掌，与同学一起创立了腾讯公司。此后，戴着红领巾的小企鹅——QQ迅速改变青年一代的沟通习惯，成为风靡神州大地的文化时尚。

或许“QQ帮主”马化腾天生就没有睥睨天下的傲气。当腾讯刚有点腾飞的感觉，互联网各方诸侯便围追堵截，群起而攻之：丁磊推出“网易泡泡”，新浪开通“了了吧”和新浪UC，张朝阳炮制“搜Q”，周鸿祎整出“雅虎通”，马云弄出“阿里旺旺”，陈天桥跟进“盛大圈圈”，后来连中国移动的“飞信”也跑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来要分一杯羹，而微软的 MSN 早已虎视眈眈……即时通信战场一时间狼烟四起，血雨腥风。

2006 年 6 月，老英雄王志东也杀进这片红海！

“竞开协同之星”自 2002 年底上市后并没有中文之星那样辉煌，王志东陷入了短暂的迷茫，回顾创业以来的商业路径，他突然明白：自己最擅长的不是软件而是互联网，应该及时调整前进方向，重新以“即时通信”为突破口寻找未来。他后来回顾说：“2006 年协同软件市场渐趋成熟，用户需求旺盛，介入厂商数量大幅增加，市场进一步细分，我认为转型时机已经到了，要把我们的业务转到我们最适合的平台上面，那就是互联网与软件相结合。”

然而即时通信市场此时已由腾讯和微软两家平分天下。据 iResearch（艾瑞咨询，专注于网络媒体的市场调查和咨询机构）调查显示，2006 年 QQ 注册用户为 5 亿，MSN 超过 2.7 亿，共占即时通信市场 90%以上的市场份额。“明知山有虎，偏向虎山行。”王志东敢于迎难而上，难道他有比 QQ、MSN 更厉害的法宝吗？

经过长达一年的试运行，王志东终于在 2007 年 6 月正式推出 lava-lava。据说这个发音古怪的名字源于南太平洋岛国一个叫萨摩亚的部落，“lava-lava”是节日里人们载歌载舞庆祝时欢呼的口号，象征着收获、友谊、热情、欢乐，王志东也因此被网友戏称为“酋长”，他也乐得将这个别具一格的头衔印在名片上。

尽管外界普遍认为王志东很难在即时通信的滚滚狼烟中脱颖而出，可他依然信心十足地认为，“lava-lava”不仅是一款即时通信产品，也是一个开放的标准化平台。它将协同应用的概念延伸到即时通信上，将个人、企业用户以及各种互联网应用聚合起来，形成一个巨大的商业平台，具备大容量部落（群组）和高速文件共享两大功能，在技术上能更好地支持多人互动和分享。王志东对“长尾理论”十分推崇，他希望点击科技能像众多“隐形冠军”的网站那样在红海里寻找到一片蓝海。

王志东果然找到了一片蓝海，无心插柳，他在越南获得巨大成功。

一次偶然机会，王志东与有着“越南盛大”之称的某游戏商结识，“越南陈天桥”向他表达了开发“越南 QQ”的强烈愿望，看来这位头脑精明的游戏商还垂涎“越南马化腾”的头衔。王志东当时并没当回事，在他的印象中越南互联网市场混沌未开，并无诱惑。当他以调侃的方式把这个消息告诉时任金山 CEO 雷军时，后者却一脸严肃地劝他去实地考察一番，或许现实并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非如此。

越南之行着实让王志东震惊不已。越南8500万总人口中竟然有2500万网民，其中绝大部分是“80后”的活跃分子。他神采飞扬地说：“越南大街上很多茶馆、餐馆都能上网，这方面比北京做得还要好，市场后发潜力非常大。”此后，“lava-lava”被转化成越南语后有了一个新名字：越南QQ。推出不到一个月就聚集20多万用户，深受欢迎。

然而，“lava-lava”的主要客户群体并非成千上万的网民，而是软件厂商和互联网企业，正如王志东本人所说：“我的竞争对手不是MSN、QQ，也许是我的结盟者与腾讯存在着竞争关系，所以，让外界认为我们结盟是为了共同对抗腾讯。”换句话说，点击科技是隐形在幕后的即时通信平台提供商，而不是直接面对网民的娱乐工具。



点击科技召开“Lava-Lava新产品·新联盟·新生态”战略发布会

正因如此，王志东将点击科技的商业模式分为两种：一种是将自己的即时通信工具“种”进中小企业网站，通过开发增值业务获利；另一种是与专业软件开发商合作，将自己的即时通信工具协同到企业的软件当中。据他透露，截至2008年6月初，“lava-lava”拥有注册用户4000多万，其中近400万为活跃用户。在过去的一年里，有300多家网络游戏、电子商务、在线增值服务、社区类网站等机构采用点击科技的开发平台和即时通信工具，结成OEM合作伙伴。服务费、分成、企业版等都是赢利点，但王志东认为点击科技不必急功近利，当务之急是跑马圈地，培育市场份额。

在未来的中国商海乃至全球竞争中，互联网无疑是最具潜力却是竞争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最为惨烈的行业之一，王志东的即时通信或协同平台领域必将成为一片红海。通过对时间并不算长的我国互联网发展史的观察，马化腾能开通 QQ 邮箱向丁磊下战书，以腾讯搜搜挑战李彦宏的百度搜索引擎，开通“拍拍网”到马云的电子商务领域抢夺地盘，上线门户网站直逼新浪……反过来其他人同样可以凭借现有平台渗透到即时通信、电子邮箱、搜索引擎等领域。在未来的日子里，并购或倒闭、坚守或转型、杀入海外或走进农村、合纵与连横、围剿与反围剿……眼花缭乱的纷争和杀伐将轮番上演，在前所未见的新经济商战中，无人能预知结局。

在刀光剑影中，有三位侠客已然在江湖上立足。如果将 20 世纪末兴起的互联网争霸视作群雄逐鹿的话，那么到 2007 年下半年就逐渐有些三国演义的味道。2007 年 9 月 19 日，腾讯市值突破 100 亿美元，创下中国互联网上市公司市值之最；10 月 28 日，百度紧随其后，总市值超过 100 亿美元；11 月 6 日，阿里巴巴在香港主板成功上市，成为中国首家市值达近 200 亿美元的互联网公司。马化腾、李彦宏、马云先后杀出血路，迈过 100 亿美元的门槛，在各自领域稳如泰山，并对整个互联网大局虎视眈眈。其他人穷追不舍，却气喘吁吁，难以撼动。携点击科技在海外上市是王志东长久以来的梦想，或许那时他也能进入 100 亿美元的荣耀殿堂，可这些暂时都只是愿望。

不过，互联网是个传奇的地方，既有瞬间倒闭的厄运，也有一夜暴富的神话。或许正因如此，才引得新时代的创业者们前赴后继，无怨无悔。

往互联网市场转移

长久以来，王志东都想让硅谷的种子在中国的土地上长成参天大树。当“新浪模式”好不容易发芽、开花，准备摘取果实时，他却在暴风雨中倒下。重新站起来之后，王志东说的第一句话就是：“我要打造一个新的航空母舰，和新浪不在一个层面上。”

直到 2008 年底，人们透过即时通信或协同平台仍然很难从点击科技身上看到半点“航母”的气象，王志东还在不断总结硅谷模式“白手起家、创新立业、资本助力、阳光财富”这四大要领，尤其是在资本和创新方面，他绞尽脑汁。

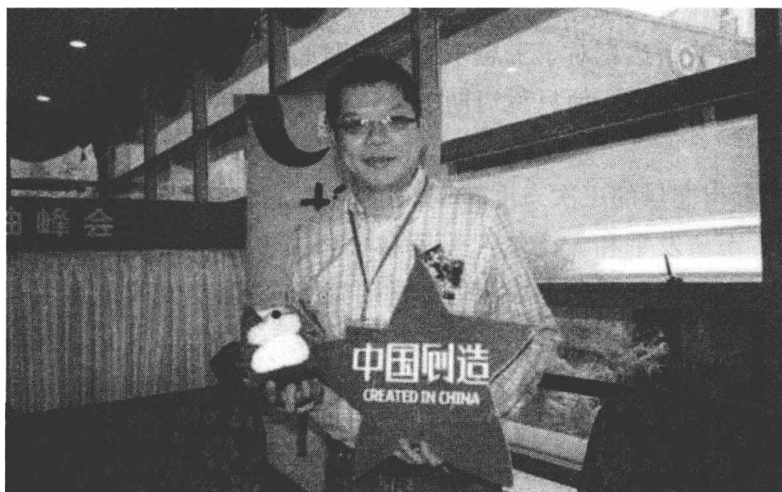
2009 年 1 月，对“春江水暖”颇为敏感的 IT 行业的先知先觉者疯传一条

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消息：联想投资有限公司成功注资点击科技，投资金额高达数千万美元。两个月后，《财经》记者找到联想投资董事总经理、投资总监陈浩求证此事，后者透露：联想投资是此次注资的领头人，比例为70%—80%，富达国际、王志东本人也参与了此次投资，注资后王志东及其创业团队控股仍在50%以上。不过对于"投资金额数千万美元"，他未做回应，只表示"融资价格并不高，很合理"，并强调这只是"早期投资"。

对于投资额度王志东不愿谈及，只是在一年后轻描淡写地说："联想投得比较少，因为它是四期，刚成立的时候我们是第一个项目。所以，这个组合（联想和富达国际）我们还是比较满意的，一个是产业背景，一个是纯金融背景的，一个是国内的，一个是国外的。从它们的投资风格来讲，是属于比较有耐心的那种。"不过他对联想投资的意义评价很高，认为这是点击科技由C2B向B2C转型的标记，并且得到联想的大力支持。事实上，自创办以来点击科技的即时通信或协同平台都是以公用互联网应用往企业应用转移为特性，转型之后在企业应用中积攒的技术将往互联网市场转移。

2010年3月28日，在2010中国（深圳）IT领袖峰会上，王志东兴致勃勃地向与会者透露点击科技转型的构想："从今年开始，我们正在准备把一些用于企业的技术成果应用到互联网行业，尤其是在互联网的消费者。相关产品的技术其实已经准备得差不多了，我们也做了很多的测试，今年会有相应的产品推出来……我们会由后台逐渐走向前台，比如说原来是通过给我们的合作伙伴提供服务，现在我们转成有可能直接面向最终的用户，提供相



王志东在2010中国(深圳)IT领袖峰会上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应的产品。这是我们今年比较大的变化，涉及的领域主要是家庭应用，家庭的普通消费者，而且是宽带和娱乐这样的关键词。我们不仅会有自己的品牌，而且会提供最终用户的解决方案。我们将会与合作伙伴一块进入。”不过他卖了个关子：“消费者会因此对点击科技有个不同的认识，产品将于年中发布，但具体情况目前不便透露。”

一个月后，在 4 月 22 日举行的艾瑞第五届年度高峰会议上，王志东进一步明确了点击科技的发展模式：“第一个，点击科技这几年核心在做的事情是一个虚拟互联网的技术架构，但是这个架构过去是用于企业的居多，最近准备用于互联网。第二个，我们在虚拟互联网上面有各种的应用平台，以前看到的协同应用等都是上面的平台，接下来我们会开发一个家庭娱乐的平台。第三个，我们这几年比较热衷于做的是，过去是把互联网里面的技术和模式往企业应用里面转，最近这两年我们倒过来了，可能会把一些在企业里面用到的技术和理念往消费者这个市场里面转。所以，上面的三个融合起来，那就是点击科技的模式。”

早在 2004 年 2 月从富达国际拿到 1300 万美元投资时，王志东就大胆设想：点击科技准备在 2005 年登陆纳斯达克市场。3 年之后的 2007 年 6 月，“lava-lava”正式上线，点击科技却与美国纳斯达克依旧遥远，急不可耐的媒体又问起了上市日期，虽然王志东的态度有了 360 度大转弯，但他依然豪气十足：“这（上市）是每一个互联网公司的终极愿望。不过，现在我的职责就是把车开稳了。到了该加油的时候，一脚油门加速上市。上市公司其实最忌讳重组。所以，我要摸索一种稳定的业务模式。”如今，点击科技的业务模式基本成形，纳斯达克对于王志东而言依旧遥不可期吗？他讳莫如深，或者说变得更加成熟稳重，他只说短期不会考虑上市的问题，等到该上市时再具体评估。

对于上市愿景的三次态度转变，可视为王志东梦想落地的轨迹，思路日渐清晰，心态愈发平和。比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯是王志东最为欣赏的两个人物，微软和苹果也成为他经常研究的企业，他尤其佩服苹果，“做什么都可以做成时尚，不管有多大的缺陷都变成一种时尚，这是它品牌的号召力和对于用户心理的把控能力。”他说：“它做什么都考虑挣钱，任何一个产品现在、未来怎么挣钱，不仅是它怎么挣钱，而且是别人怎么挣钱，让谁挣钱，让谁不挣钱，整个商业模式都考虑得很清楚。”苹果的两大特色带给王志东巨大的震撼，他深刻体会到有耐心才能收获更大的成功，于是将激情的火

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

焰转化成智慧和耐心，轻装上阵。

点击科技坐落于中关村的清华科技园科技大厦，透过王志东办公室的窗户望去，GOOGLE 的 6 个大字母清晰可见，而网易、搜狐、新浪等网络巨头都距此地不远，深藏在类似的各种大厦、写字楼内。点击科技 2007 年才搬到此处，王志东的理由是：这里让他和互联网更贴近，更能感受互联网风起云涌的景象。

正如点击科技所处的地理位置一样，这家公司和王志东周围都强敌环绕，危机四伏。对于能否带领点击科技重新上演“新浪奇迹”，有人表示怀疑，王志东却笑笑：“没有问题，我早就习惯了杀出一条血路。”

他说这句话时，晨风习习，朝阳初起，气象万千的中关村迎来新的晨曦。

【档案存底】

中国互联网的“春夏秋冬” / 王志东

我想跟大家讲一讲中国 IT 业的春夏秋冬。

春，怎么讲？就是我们去年(2001 年)所提到的中国 IT 业、网络业的春天来了，春耕开始了。一年过去了大家会问，当时我认为春天来了到底对还是不对呢？我今天可以跟大家再讲一下，我仍然认为中国 IT 业、中国网络业的春天的确已经来了。去年年初时，我就认为春天来了，所有的论断应该说目前还都是成立的。比如说中国经济的发展，中国网络基础设施的完善，中国互联网和 IT 业的普及，整个都应该是具备的。在过去一年里面，我们还加入了新的论据，就是中国进入 WTO、北京申奥的成功等等。所以，我依然认为中国的 IT 界和中国的网络界并没有进入严冬，是处于春天，是确确实实在春天，现在是春耕的季节。这是第一，春天。

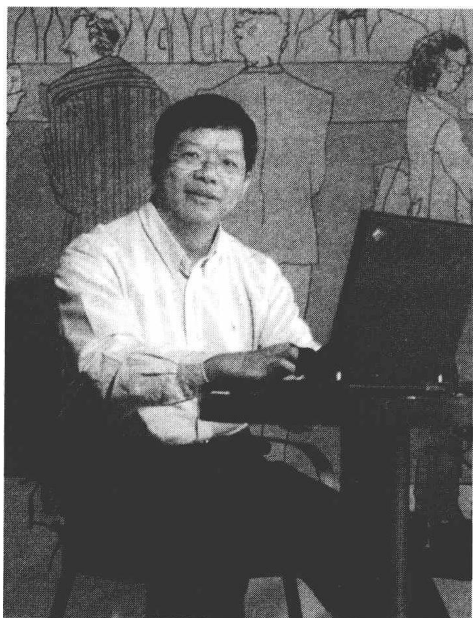
夏天是什么意思呢？我再讲，既然春天已经来到一年了，春天之后是什么季节？大概是夏季。什么是夏季？其实随着中国进入 WTO，中国经济的发展，尤其是相比国际经济形势而言，它是一种高速的发展，很快会带动整个中国的 IT 界和中国的网络界进入一次新的高潮、新的高峰。大家仔细看过中国的互联网在过去其实已经经历过两次重要的高峰。

第一次是在 1995 年到 1997 年。大家都可以看到是叫“接入为王”，做各种的 ISP。第二次应该是从 1997 年到 1998 年开始，大家说的口号是“内容

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为王”。我认为从2002年开始，中国的互联网界会进入一次新的高峰、新的高潮，就是“应用为王”——就是如何把互联网的技术、互联网的基础设施、互联网的能量能够在全社会充分地发挥出来。这一次的高峰必然会带领中国互联网、中国IT业真正进入夏天。

秋是什么季节？秋天我觉得并非讲秋风扫落叶，我觉得秋天是收获的季节。亚马逊已经开始赢利了，这是好的消息。亚马逊的赢利可能是基于第四季度的高潮，但是不管怎么说它已经步入正轨了。在中国的互联网，大家也都开始关注这个赢利。这是个好事情。但是我要跟大家分享的一个概念就是，收获是要看一个长期的。当然可能也看到很多经济理论，所谓资源的掠夺，如果说你以牺牲你的国民资源作为代价，而得到了这个经济的高速增长，这个增长它的价值是负的。所以，当大家都奔向赢利的过程中时，一定要注意，特别是一定要去提防所谓的恶性赢利。如果说你的赢利仅仅是为了一个季度的报表，你的赢利本身是以牺牲公司的一个长远发展为代价的，这种赢利是非常有害的。


王志东

大家也可以看到像雅虎这样由100多块钱下跌到10块钱的例子，在这个过程当中，它一直是赢利的。比如说赢利只是某个考察点、某个里程碑，但它绝对不是我们的目标和重点，你达到赢利只是说明在现金流上你会开始步入正轨，或者说公司出现新的财务危机的可能性较少，但公司真正要成功，还得真正有所收获，而且是长期的一个收获，所以这是秋天。

过去一年里，大家可能也感到发生了很多很多的事情，那这些事情说明了什么呢？其实在过去一年中发生的所有事情都是在春耕时期，大家对整个形势，对自己的策略采取转型时的反应。甚至我们也可以看到在过去所有的事情，包括现在正在发生的很多事情、很多的冲突，其实归根到底是在于大家对诚信的一种思考和一种追求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诚信的概念，它的含义内容非常多。比如说对包括公平竞争的一种追求，包括对游戏规则的一种追求，包括大家对外面公布的所有信息、消息的准确性、真实性的一种追求，也包括对个人所签署的合同，以及对自己的承诺，是否去遵守、兑现。看过去发生的很多很多事情，尤其是大的事情，其实都是跟这些有关。尤其是中国进入 WTO 之后，在国际化的环境里面，在现代经济社会里面，大家更加关注的是一种诚信。所以，只要大家建立好这种诚信，有一种诚信的意识，有一个诚信的环境，那我就认为中国的 IT 界永远不会进入冬季。

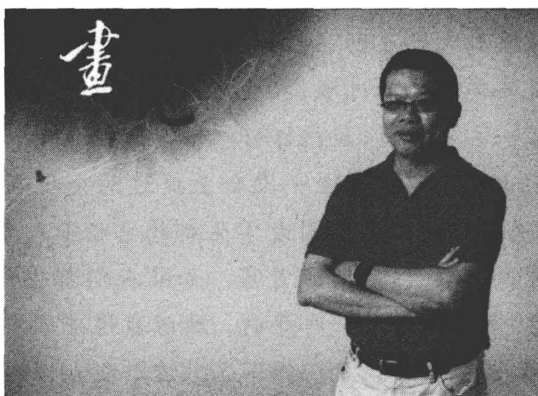
【新新观察】

创业英雄主义

《创业邦》：您对现在中国互联网整体的创新有何评价？如何看待普遍存在的“山寨化”现象？

王志东：互联网本来是最具创新意识的领域，但是我们在谈创新时，不能够排斥学习、模仿、引进，甚至拿来主义。我经常说一个好的企业可能就是 99%的模仿加上 1%的创新，这么说可能有些极端，底线是 80%的模仿加 20%的创新。如果一味只追求创新，就像以前科研机构做的事情，最后做不成产品。吸收前人的经验，并在此基础上创新，成功的把握才比较大。

模仿和学习有两个前提：一是要合法，现在有些“山寨”产品越过这个底线了，二是从大的产业发展上要尽量保持良性竞争。美国同质化的东西很少，虽然不断有人挑战 Google，但都是有一种新的思路。而国内现在有个不好的习惯，从 VC 开始都喜欢搞“山寨”，国外出了新的东西就马上抄袭过来，甚至国内的公司都互相抄袭，最后谁都不敢创新，长期如此对行业发展很不利。



王志东

《创业邦》：您在中关村创业近 20 年，是知名的程序员，您怎么看技术人员创业？

王志东：我有时开玩笑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，我还真不是技术出身。因为读大三时就在中关村站柜台做“小倒爷”，毕业后分配到一家乳制品厂，后来一直混在中关村，因为帮客户修改了方正的照排系统，最后被王选发现，才招进方正开始做技术。很多程序员都说以我为榜样，觉得自己可以做管理、做销售，但我算是比较特殊，很早就有过市场销售的训练。

人的很多变化其实是被环境逼迫的，能不能进化，要看“基因变异”能力，就是学习和适应的能力，当然在这个过程中还得有贵人相助。我这两天在让儿子看《侠客行》，里面石破天的成长道路是我比较欣赏的，或者说我觉得自己跟他很像。他一开始没什么野心，心地善良，挺爱玩，机缘巧合得到了各个大师的帮助，最后成为大侠。他能够虚心地向各个门派汲取营养，最后融会贯通，用的是潜意识的方式。这是一种最高级的能力，因为只要是符合逻辑的东西，都可以用软件来实现，不需要人去做判断。为什么需要创业者和企业家？就是因为很多商业判断是没有逻辑的，必须用直觉。而创业最关键的是靠自己的悟性，然后是机会。

《创业邦》：您在创业过程中都遇到了哪些贵人？

王志东：王选就是我的一个贵人，因为做中文平台的路子是他指引的，也是他把我从中关村柜台里“捞”出来的。不同时期有不同的贵人，可以是德高望重的，可以是身家万贯的，也可以是普通的同事、朋友。从任何一个人身上都能够学到东西，包括伤害你的人，他也在用某种方式帮你，在伤害你的过程中锻炼你，可能会激发你创造另外一个机会。

《创业邦》：您是从大学时就开始创业了，如何看待现在的创业大环境？

王志东：有很多成功的创业者都是没上过大学或者没上完大学的，我也一直推崇大学生创业这种精神，但现在大学生创业稍稍有点走歪了。现在各地鼓励大学生创业，感觉是希望用创业来解决就业的压力。其实创业本身是实现梦想的过程，人生不同的阶段有不同的活法、不同的精彩，大学这几年一去不复返，应该好好珍惜，而创业的机会永远都有。

十几年前我曾在一次会上提过两个观点：一是中国要发展起来，要搞“明星制”，为什么美国大学生都愿意创业？都愿意搞技术？因为有比尔·盖茨，他做软件能做成首富。如果我们都宣传杨百万，每个人都去投机、炒股票，那就是另外一种导向。所以我说中国 IT 业要出明星、偶像，让年轻人崇拜，创业的激情就阻挡不了。这个观点当时没有人认同。

第二个观点当时看也挺“雷”人的。当时很多人都在讨论中国的企业怎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么都是小作坊，怎样扶持小作坊做大？我说，中国就需要很多小作坊，让它们自然形成几艘航空母舰，这相当于鲤鱼跳龙门，跳龙门的过程最危险，政府千万别管，“抓两头，放中间”。龙门下边养的鲤鱼足够多了，自然就有鲤鱼往龙门里跳，跳的过程风险大，让它自生自灭，但只要跳过了龙门，就要鼓励扶持。

（2010年2月《创业邦》）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致　谢

书稿行将结束，尽管我一脸疲惫，可内心却十分充实和宽慰，与那些热衷于为成功企业家摇旗呐喊的主流作家相比，我更愿意给曾经的失败者一些掌声，它与同情无关，而是源于内心深处的尊敬、鼓励。多年以来，每当遭遇挫折时，我总爱以汪国真的《热爱生命》作为重新奋起的冲锋号：

我不去想身后会不会袭来寒风冷雨
既然目标是地平线
留给世界的只能是背影
我不去想未来是平坦还是泥泞
只要热爱生命
一切都在意料之中

自始至终，我一直认为《大逆转》中的 9 位“重生者”留给世界的都是坚韧而伟岸的身影，他们经受凄风苦雨，跨过激流险滩，到中流击水，在漩涡沉沦，曾潜流数载，终傲立潮头。而再次成功的源头，就在于他们视事业重过自己的生命，他们对成功的渴望之情，超过所有人的想象。

在写作过程中，我时常告诫自己要冷静、淡定以力求客观，却总被跌宕起伏的故事情节所打断，难抑惊喜与兴奋；而每当我懈怠、抱怨时，又常被他们锲而不舍、勇往直前的精神所感动。与他们在逆境重生之路上经历的坎坷和磨难相比，我终日闭门面对电脑敲击键盘，这点枯燥、寂寞就显得微不足道了。

吴晓波老师是我喜欢的财经作家之一，《大败局》是我读到的他的第一部作品，也是我阅读的第一部财经作品。10 年来，我一直关注着书中失败者的命运，并近乎偏执地认为他们终将卷土重来，这几乎是一代人的期望。因此，我长期观察悲情主角们的动向，搜集并整理了关于他们的数百万字的主流财经媒体的报道和评论，几年来未曾间断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，这本书最终能够顺利写作完成，首先要感谢这9位曾经的失败者、不屈的抗争者和最终的胜利者，因为是他们为所有人奉献了如此宝贵的成功品质和重生智慧；其次，我要感谢《大败局》作者吴晓波老师，首开为败局者鼓掌的先河，充满人文关怀的写作风格和求真务实的治学精神令我敬仰。

在此，我还要感谢《英才》杂志执行主编朱雪尘、畅销书作家胡泳、著名财经作家张小平三位老师的诚意推荐。师长们无私的提携与帮助令我万分感动，他们一直是我财经写作道路上的标杆。

为最大限度地还原真相，在本书写作过程中，我查阅了大量的书籍、报刊和网络材料，在此要感谢所有报道和著作的写作者。书内引用了许多经济学家、企业管理者和财经评论家、观察家的言论，我都尽量注明了出处。在链接中的“档案存底”、“新新观察”和“八方说词”部分，也都严格注明了出处。

最后，我要特别感谢本书策划人虞文军老师。他行事低调、谦和，为人真诚、热情却不失严谨，他的提点和建议令我受益匪浅，我将其视为财经图书出版人对年轻人的鼓励与鞭策。

陈润

2010年11月30日于北京

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要参考文献

1. 吴晓波著:《大败局》(修订版),浙江人民出版社2007年版。

2. 吴晓波著:《大败局》(Ⅱ),浙江人民出版社2007年版。

3. 余胜海著:《企业家大败局:中国商界悲情纪实(1978—2009)》,中国经济出版社2009年版。

4. 董文海著:《逆势崛起:百年名企的危机生存之道》,凤凰出版社2009年版。

5. 朱瑛石著:《沉浮史玉柱》,当代中国出版社2006年版。

6. 徐明天编著:《史玉柱批判》,企业管理出版社2009年版。

7. 王育琨著:《强者:企业家的梦想与痴醉》,北京理工大学出版社2006年版。

8. 李东生著:《蓝海大变局:我与TCL》,海天出版社2009年版。

9. 肖宾著:《地产江湖:一个暴富行业的背后》,中国长安出版社2008年版。

10. 郑爱敏著:《解读顺驰:企业超常规扩张的悬念》,当代中国出版社2005年版。

11. 林军著:《沸腾十五年——中国互联网:1995—2009》,中信出版社2009年版。

12. 陈彤、曾祥雪著:《新浪之道》,福建人民出版社2005年版。

13. 王荣利著:《总裁的陷阱》,浙江人民出版社2006年版。

14. IBM全球企业咨询服务部著:《软性制造:中国制造业浴火重生之道》,东方出版社2008年版。

15. [英]胡润、[中]东方愚著:《胡润百富榜:中国富豪这十年》,中信出版社2008年版。

16. 吴晓波、潘强龙主编:《不景气,不气馁》,中信出版社2009年版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

声　明

由于本书所用图片涉及范围广，部分图片的版权所有者无法一一与之取得联系，请相关版权所有者看到本声明后，与我们联系，以便敬付稿酬。

联系电话：0571－85068697

浙江人民出版社
本书作者陈润
2010 年 12 月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



解读9位中国著名企业家反败为胜的复活密码

“巨人”东山再起的复原力是什么？

“标王”为什么不想做英雄，只愿做英雄的服务员？

从实业家到投资家，转型之路有多远？

“地产黑马”的上市为何一波三折？

“鹰的重生”有多痛苦？

“营销教父”如何拉开复兴的序幕？

造车“狂人”的中国梦能否圆梦？

“中国互联网第一人”追寻的另一种成功是什么？

“中关村酋长”是怎样实现人生新的超越？







上架建议：畅销书 企业管理

ISBN 978-7-213-04432-8

9 787213 044328 >

定价：32.00元